



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

ICT VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ PODNIKŮ

ICT IN STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPANIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tatiana Hovanová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav informatiky
Studentka: **Bc. Tatiana Hovanová**
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Informační management
Vedoucí práce: **doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

ICT ve strategickém řízení podniků

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy dle potřeby

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je návrh využití ICT v pro formulaci business strategie podniku.

Základní literární prameny:

ČERVENÝ, Radim. Business plán: krok za krokem. Praha: C.H. Beck, 2014. 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

DOHNAL, Jan a Jan POUR. IT v řízení podniku: MBI. Praha: Professional Publishing, 2016. 249 s. ISBN 978-80-7431-160-4.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 501 s. ISBN 978-80-251-2878-7.

SOUČEK, Zdeněk. Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny. Praha: C.H. Beck, 2015. 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.

ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?.
Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Táto diplomová práca sa zaoberá návrhom business stratégie a jej podpory pomocou ICT. Stratégia je navrhovaná pre potenciálne novú spoločnosť podnikajúcu na trhu s únikovými hrami. Podkladom pre samotný návrh tvorí analýza všeobecného, odborového okolia a analýza konkurencie. Vlastný návrh je možné rozdeliť na dve časti. Prvá časť je venovaná návrhu rámca pre podnikanie, druhá časť sa zaoberá tým, akým spôsobom bude business stratégia podporená pomocou ICT technológií.

Abstract

This master's thesis deals with the design of business strategy and its support through ICT. The strategy is designed for the potentially new company operating in the Escape Games market. The basis for the proposal itself is an analysis of the general environment, market environment and analysis of competitors. The proposal can be divided into two parts. The first part is devoted to the design of the framework for business, the second part deals with how the business strategy will be supported by ICT technologies.

Kľúčové slová

stratégia, business model, zábavný priemysel, ICT podpora

Key words

strategy, business model, entertainment industry, ICT support

Bibliografická citácia tlačenej práce:

HOVANOVÁ, Tatiana. *ICT ve strategickém řízení podniků*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127781>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Robert Zich.

Bibliografická citácia elektronického zdroja:

HOVANOVÁ, Tatiana. *ICT ve strategickém řízení podniků* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127781>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Robert Zich.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2020

podpis studenta

Pod'akovanie

Moje pod'akovanie patrí doc. Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D. za cenné pripomienky a rady počas celého procesu tvorby tejto diplomovej práce. Taktiež ďakujem svojej rodine a priateľovi za trpezlivosť pri písaní.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA	13
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE.....	15
1.1 Stratégia.....	15
1.2 Základné smery pre strategické uvažovanie	15
1.2.1 Porterove generické stratégie.....	15
1.3 Hierarchia stratégií	17
1.3.1 Podnikové stratégie pre malé podniky	17
1.3.2 Úroveň cieľov	18
1.3.3 Konkurenčný priestor.....	19
1.3.4 Konkurenčná základňa	20
1.3.5 Rozvoj výhod a implementácia na úrovni manažmentu	20
1.4 Faktory ovplyvňujúce úspech	21
1.5 Tvorba hodnoty pre zákazníka.....	22
1.5.1 Konceptuálny model zákaznickej hodnoty.....	22
1.5.2 Krivka úsmevu.....	24
1.6 Formulácia business stratégie	25
1.6.1 Canvas	25
1.6.2 Lean Canvas.....	26

1.6.3	Porovnanie Canvas a Lean Canvas	29
1.6.4	Využitie štruktúry 4P	30
1.7	Podpora stratégie pomocou ICT technológií	31
1.7.1	Vzťahy so zákazníkmi.....	31
1.7.2	Výskum a vývoj nových produktov a služieb.....	32
1.8	Zhrnutie teoretickej časti práce	34
2	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	35
2.1	Analýza všeobecného okolia	35
2.1.1	Sociálne faktory	36
2.1.2	Ekonomické faktory	38
2.1.3	Technologické faktory.....	40
2.1.4	Legislatívne a politické faktory	42
2.2	Analýza trhu únikových hier a trendov v obore.....	44
2.2.1	Vývoj trhu únikových hier.....	44
2.2.2	Trendy v obore.....	46
2.3	Situácia na trhu s dôrazom na chovanie zákazníkov.....	49
2.3.1	Zákaznícke skupiny.....	49
2.3.2	Analýza zákazníckeho povedomia.....	50
2.4	Základný rámec konkurencie.....	54
2.4.1	Substitučné pojmie konkurencie	54
2.5	Konkurenčné vzťahy	56

2.5.1	Pozitívna kooperácia	56
2.5.2	Negatívna kooperácia	57
2.5.3	Neutrálna kooperácia.....	57
2.6	Zostavenie konkurenčných matíc.....	58
2.7	Analýza konkurencie	60
2.7.1	Produkt	61
2.7.2	Miesto	64
2.7.3	Propagácia	67
2.7.4	Cena.....	68
2.8	Formulovanie záverov analýz.....	70
2.8.1	Zhodnotenie analýzy všeobecného okolia.....	72
2.8.2	Zhodnotenie analýzy trhu únikových hier a trendov v obore	72
2.8.3	Zhodnotenie analýzy zákazníkov.....	73
2.8.4	Zhodnotenie analýzy konkurencie	73
2.8.5	Dopad koronakrízy.....	73
3	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA.....	75
3.1	Value Proposition Canvas	75
3.2	Lean Canvas.....	78
3.3	Úroveň misie, vízie a cieľov	79
3.4	Postavenie spoločnosti z pohľadu konkurenčnej základne	80
3.5	Implementácia a rozvoj výhod.....	81

3.5.1	Produkt	81
3.5.2	Miesto	82
3.5.3	Cena.....	82
3.5.4	Propagácia	83
3.6	Zhrnutie návrhovej časti práce.....	91
3.6.1	Rola ICT	92
3.6.2	Náklady na ICT.....	93
4	ZÁVER	94
5	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	95
6	ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV	102
7	ZOZNAM GRAFOV	103
8	ZOZNAM OBRÁZKOV	104
9	ZOZNAM TABULIEK	106

ÚVOD

Únikové hry predstavujú fyzické zhmotnenie adventúrnych počítačových hier. Skupina hráčov je uzatvorená v miestnosti, ktorá je plná stôp a hádaniek. Tie je potrebné vyriešiť tak, aby hráči opustili miestnosť v stanovenom časovom limite. Od roku 2007, kedy bola vytvorená vôbec prvá fyzická úniková hra, rastú únikové hry neustále na popularite. Napríklad v USA zrástol počet hier zo 100 v roku 2015 na 2350 v roku 2019 (Spira, 2019). Na Slovenskom trhu sa Escape Rooms, ako forma voľnočasovej aktivity, ešte len udomácnujú.

Pre zákazníkov predstavujú skvelý spôsob ako uniknúť zo stresovej záťaže, a to z toho dôvodu, že akonáhle vstúpíte do únikovej miestnosti, ste pohltení do iného sveta a hráte svoju rolu v rámci teamu. Sú vhodné pre priateľov, rodiny, rozlúčky so slobodou, ale i kolegov pretože nútia spolupracovať a komunikovať. Miestnosť prakticky nie je možné dokončiť bez efektívnej komunikácie, preto sa Escape Rooms stali populárnou aktivitou pri teambuildingoch.

Táto diplomová práca je venovaná návrhu business stratégie pre potenciálne novú Escape Room v Košiciach. Hlavná odlišnosť tejto hry bude spočívať v masívnom nasadení ICT technológií v kombinácii s reálnymi hádankami. Riešenie bude postavané na AR (Augmented Reality – rozšírená realita) technológií, ktorá zákazníkom prinesie unikátny zážitok.

Jednou z najdôležitejších vecí na únikových hrách je príbeh. Navrhované riešenie je tematický zamerané na „hackovanie“ počítača, ktorý chce vyhladiť celé ľudstvo. Návrh využitia AR riešenia vzišiel z analýzy ponúkaných konkurenčných produktov, kde bolo zistené, že väčšina z nich ponúka tzv. miestnosť 1. generácie – je založená na fyzických zámkoch, kľúčoch a kódach. Z tohto dôvodu bude takéto riešenie postupu v príbehu minimalizované. Moderné technológie budú využité aj pri propagácii miestnosti, ktorá bude z väčšiny založená na online médiách.

1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

Diplomová práca sa zaoberá návrhom business stratégie a jej ICT podporou pre potenciálne novú Escape Room v Košiciach. Tento návrh by mohol slúžiť ako základný myšlienkový podklad pre podnikateľský plán. V porovnaní s inými únikovými hrami bude táto výnimočná tým, že herná mechanika bude využívať augmentovanú realitu (AR) v kombinácii s fyzickým svetom.

Analytická časť práce bude zameraná na analýzu všeobecného okolia, odborového okolie, konkurenčných vzťahov, konkurenčného trhu a konkurenčných pravidiel.

Pri **analýze všeobecného okolia** bude využitá SLEPT analýza. SLEPT analýza sa zameriava na štyri faktory – sociálne, legislatívne faktory, ekonomické faktory, politické faktory a v neposlednom rade technologické faktory (Červený, 2014, str. 54). Analýza bude spracovaná pomocou metódy desk research. Spracovaná analýza obecného okolia by mala priniesť odpovede na otázky:

1. aké dôležité faktory by mohli ovplyvniť novo vznikajúce podnikanie?,
2. ako sa tieto faktory vyvíjali v minulosti a aký bude ich nasledujúci vývoj?,
3. znamenajú identifikované faktory pre spoločnosť hrozbu alebo príležitosť?.

Analýza **odborového okolia** bude zameraná na stručné predstavenie vývoja trhu s únikovými hrami a na zachytenie trendov v obore. Pri spracovaní bude využitá metóda desk research a taktiež analýza Google trendov. Táto kapitola by mala zachytiť odpovede na nasledujúce otázky:

- Rastie/klesá alebo stagnuje trh únikových hier na území Slovenskej Republiky?,
- Vyhľadávajú ľudia únikové hry pod spojením „*Escape Room*“, „*Exit Game*“ alebo „*úniková hra*“?
- Ako atraktívny je pre zákazníkov trh Escape Room v porovnaní s konkurenčnými odvetviami (paintball, laser game, geocaching, bowling)?,
- Aké trendy sa v poslednej dobe vyskytujú v obore?.

Ďalšia časť práce sa bude zaoberať **situáciou na trhu s dôrazom na chovanie zákazníkov**. V prvom rade bude využitá metóda desk research a to pri spracovaní základných zákazníckych skupín; v druhom rade bude pozornosť venovaná zostaveniu a vyhodnoteniu dotazníku, ktorý bude riešený formou osobného dopytovania. Táto kapitola by mala priniesť odpovede na otázky:

- Aké povedomie má zákaznícka základňa o Escape Room?,
- Aké povedomie má zákaznícka základňa o konkurencii?,
- Akým spôsobom vyhľadávajú hráči informácie o únikových miestnostiach?.

Zhrnutie analýzy obecného okolia, odborového okolia a analýzy situácie na trhu bude spracované pomocou metódy ETOP. Táto metóda je podľa Hanzelkovej (2009, str. 131) zameraná na sumarizovanie analýz formou priradenia vplyvu jednotlivým faktorom (neutrálny vplyv, príležitosť, hrozba).

Súčasťou riešenia bude aj **zhodnotenie konkurenčného trhu a konkurenčných vzťahov**. Časť tejto kapitoly bude tvoriť porovnanie jednotlivých konkurentov na základe využitia štruktúry marketingového mixu. údaje budú získavané metódou mystery shoppingu a desk researchu. Základné výskumné otázky v tejto oblasti môžeme zhrnúť do nasledujúcich bodov:

1. sú konkurenčné vzťahy postavené na báze spolupráce alebo rivality?,
2. v čom sú produkty jednotlivých spoločností zhodné/odlišné?,
3. akým spôsobom využívajú spoločnosti IS/ICT?.

Návrhovú časť práce je možné rozdeliť do dvoch nadväzujúcich častí – strategická časť a ICT časť. Na základe výsledkov z analytickej časti bude strategická časť orientovaná na vytvorenie business stratégie, ktorá by mohla slúžiť ako podklad pre novú spoločnosť v Košiciach. Cieľom bude vytýčiť strategické ciele firmy a vyhodnotiť prístup z pohľadu tvorby hodnoty pre zákazníka. Pri stanovovaní strategických cieľov bude využité 3D pojmie. ICT časť sa bude zaoberať podporou navrhnutého modelu vhodnými technológiami. Predovšetkým sa bude jednať o AR riešenie ale i využitie vhodných marketingových online nástrojov (Google Alerts, Facebook, Instagram a pod.).

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V teoretických východiskách práce bude priblížené teoretické pozadie, ktoré bude následne využité pri praktickej časti.

1.1 Stratégia

Pokiaľ sa pozrieme na stratégiu z pohľadu ako je formulovaná teoretikmi, zistíme, že sa vo svojich definíciách zhodujú na tom, že kľúčovým prvkom stratégie je určitá dlhodobosť, naopak líšia sa v miere konkrétnosti – niektorí chápu stratégiu ako konečný cieľ, iní ako smer spoločnosti, či budúci plán.

Najširší pohľad na stratégiu poskytuje Jirásek (2002, str. 22) keď tvrdí, že *„podnik vo svojej stratégii odráža seba, svoj obor, svoju spoločnosť a dobu“*. Tento pohľad potom upresňuje Mallya (2007, str. 17), keď definuje stratégiu ako *„dráhu smerujúcu k dopredu stanoveným cieľom, ktorá je tvorená podnikateľskými, konkurenčnými a funkcionálnymi oblasťami prístupu, ktoré sa manažment snaží uplatniť pri vymedzovaní pozície podniku a pri riadení skladby jeho činnosti.“*

V užšom zmysle definuje Souček (2015, str. 5) stratégiu ako *„nástroj manažmentu, ktorý určuje ďalší rozvoj podniku a hlavné operácie, ktorými bude tento smer realizovaný.“* Nedostatkom užšieho vymedzenia je fakt, že nezohľadňuje vonkajšie faktory vyplývajúce z odborového či všeobecného okolia, ktoré významným spôsobom ovplyvňujú chovanie podniku.

1.2 Základné smery pre strategické uvažovanie

V priebehu vývoja spoločnosti boli formulované viaceré základné strategické smery, ktoré môžu poslúžiť ako nástroj prvej úvahy o podnikaní a smere rozvoja podniku. Dôležité však je uvedomiť si, že tieto základné stratégie neposkytujú návod na to, akým spôsobom dosiahnuť vytýčeného rastového cieľa.

1.2.1 Porterove generické stratégie

Podľa vytvorenia dlhodobého obhájiteľného postavenia na trhu definoval Porter (1994, str. 34-47). tri základné stratégie: diferenciacia (*differentiation*), prvenstvo

v celkových nákladoch (*cost leadership*) a tržné zameranie (*focus*). Tržné zameranie je možné rozdeliť na nákladové zameranie (*cost focus*) a zameranie sa na odlišnosť (*differentiation focus*).

Tab. č. 1: Porterove generické stratégie [upravené z Portera (1994, str. 39)]

		Strategická výhoda	
		Jedinečnosť chápaná zákazníkom	Postavenie plynúce z nízkych nákladov
Strategický cieľ	V celom odvetví	Diferenciácia	Prvenstvo v celkových nákladoch
	V určitom segmente	Zameranie na odlišnosť	Nákladové zameranie

Diferenciácia je druh stratégie cielený na jedinečnosť ponúkaného produktu alebo služieb v rámci celého odvetvia. Jedná sa o vysoko hodnotné, výnimočné alebo veľmi rozdielne výrobky. Touto stratégiou môže firma dosiahnuť monopolné postavenie, čo znamená, že cena produktu bude v ich prípade druhoradá. Diferenciáciu je pritom možné vnímať v rôznych oblastiach:

- design a image značky,
- využité technológie,
- vlastnosti,
- služby,
- zákaznícky servis,
- distribučná sieť a iné (Porter, 1994, str. 37-38).

Riziko tejto stratégie spočíva v tom, že ju môže konkurencia napodobňovať, čím sa stratí diferenčný význam pre zákazníka (Mallya, 2007, str. 115).

Prvenstvo v celkových nákladoch stavia na dosiahnutí nízkych nákladov, čo spoločnosti prináša nadpriemerný výnos v porovnaní s konkurenciou v danom odvetví. Táto stratégia je často spojená s požiadavkou dosiahnuť vysoký podiel na trhu. Snaha docieľiť nízkych nákladov môže znamenať zaviesť viaceré šetriace opatrenia ako napr.:

- zjednodušiť konštrukciu produktov,
- často kontrolovať manažérske náklady,
- minimalizovať náklady v oblastiach výskumu a vývoja, služby, predaja, reklamy,
- reinvestovať prostriedky do nových zariadení (Porter, 1994, str. 35-37).

Dôležitosť nákladovej výhody je spätá s udržateľnosťou, ktorá určuje, či sú nákladové výhody ľahko napodobiteľné. Diferenčné možnosti vytvárajúce hodnotu pre zákazníka by sa mali dať identifikovať počas celého hodnototvorného reťazca (Mallya, 2007, str. 113).

Stratégia zamerania je špecifická v tom, že za konkurenciu nie je považovaný celý trh, ale len určitý segment. V tomto segmente potom spoločnosť volí, či sa zameria na náklady alebo na odlišnosť. Cieľom je vytvoriť takú stratégiu, ktorá bude segmentu slúžiť efektívnejšie než konkurencia so širokým záberom činností (Porter, 1994, str. 38-39).

1.3 Hierarchia stratégií

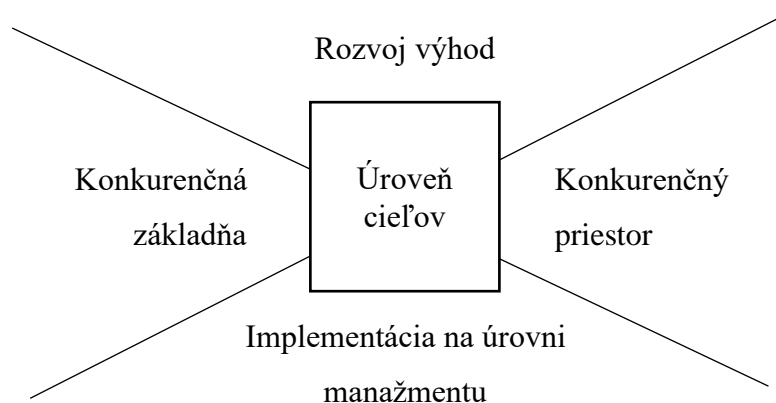
Podľa Keřkovského (2015, str.15-24) existujú tri hierarchické a jedna koordinačná úroveň stratégií:

- **firemná stratégia** – vyčlenenie obchodných jednotiek, určenie ich strategických cieľov, vymedzenie smerov naplnenia cieľov;
- **business stratégia** – formulácia business stratégie a ciest vedúcich k jej dosiahnutiu,
- **funkčné stratégie** – strategický rozvoj špecifických oblastí,
- **a horizontálne stratégie** – riešenie strategických a koordinačných vzťahov obchodných jednotiek.

1.3.1 Podnikové stratégie pre malé podniky

V malých podnikoch, kde existuje jediná obchodná stratégia, nemôžeme hovoriť o klasických troch úrovniach stratégie a to z toho dôvodu, že pre danú jednotku neexistuje nadradená korporačná stratégia. Avšak aj v tomto prípade podnikateľ rozhoduje o otázkach, ktoré by vo veľkej spoločnosti boli riešené na rôznych úrovniach riadenia (Mills, 2002, str. 75). Jedným z konceptov, ktorý je využiteľný aj v podmienkach malých

podnikov, je hierarchia stratégie úspechuschopnosti. Tento prístup rozbíja klasické pyramídové pojmá, pričom zdôrazňuje súvislosti a spätné väzby jednotlivých úrovní (Zich, 2012, str. 24).



Obr. č. 1: Hierarchia stratégií [upravené od Zicha (2012, str.20)]

1.3.2 Úroveň cieľov

Na úroveň cieľov sa môžeme pozerá ako na podnikovú filozofiu hierarchiu smerujúcu do budúcnosti. Skladá sa z troch základných častí – vízia, misia a ciele.

Vízia a misia predstavujú prostriedok, akým je možné každého zamestnanca i externé zainteresované skupiny informovať o tom, čo chce spoločnosť dosiahnuť a akým spôsobom sa o to bude usilovať. Medzi víziou a misiou existuje úzke puto – zatiaľ čo vízia je vyhlásenie toho, čo chceme dosiahnuť, misia špecifikuje akým spôsobom o to usilujeme (Hofstrand, 2016) .

Vízia predstavuje vidinu podnikovej budúcnosti. Často býva vyjadrená vo forme ľahko zapamätateľných sloganov, na ktoré sa nabaľuje hlbšie poznanie. Vízia by mala podľa Jiráka (2003, str. 98) poskytnúť odpoveď na otázku: *Kam smeruje podnikanie?*

Misia by mala byť vyhlásením o business stratégii. Mala by dať odpoveď na otázku: *Čo robíme preto, aby sme naplnili našu víziu?*. Podľa Ebbena (2005) by mala misia odrážať zákaznícky pohľad na produkt, či službu v troch rozmeroch: čo spoločnosť robí, ako to robí a pre koho to robí. Faktor toho, čo spoločnosť robí, by mal zachytávať

skutočne dodávaný výsledok. Pri uvažovaní o tomto faktore je potrebné zhodnotiť na základe akých dôvodov sa zákazníci pre daný produkt rozhodujú (vrátane ekonomických, logistických a emocionálnych faktorov). Druhý činiteľ, ako to spoločnosť robí, zachycuje technickú stránku veci. Úvaha o tomto činiteli by mala zohľadniť to, akým spôsobom je distribuovaná hodnota pre zákazníka. Posledný pohľad na dimenziu, pre koho to spoločnosť robí, zahrňuje úsudok o zákazníckej segmentácii.

Trojdimenziálne pojmá hodnotí **ciele** z troch uhlov – externého, ekonomického a interného. Ekonomická dimenzia sa pozerá na ciele z pohľadu vlastníkov či ratingových agentúr. Jedná sa o tie faktory, ktoré je možné vyjadriť formou ekonomických veličín ako napr. zisk, cena akcií, tržný podiel. Interná dimenzia zachycuje vzťahy k interným záujmovým skupinám. Posledná, externá dimenzia, zachycuje záujmy externých skupín s významným vplyvom. Pri 3D pojmá cieľov vychádzame z potreby nájdania rovnováhy nielen vo vnútri dimenzií, ale aj medzi jednotlivými dimenziami. Je dôležité si uvedomiť, že zmena v jednej dimenzii vyvolá reakciu vo zvyšných dvoch (Zich, 2012, str. 28-30).

1.3.3 Konkurenčný priestor

Konkurenčný priestor definuje Zich (2002, str.73) ako „*široko ponímané okolie firmy s vymedzením väzieb medzi jednotlivými vplyvmi a ohodnotením chovania jednotlivých subjektov pôsobiacich na trhu alebo ich aspoň ovplyvňujúcich*“. Skladá sa z piatich základných zložiek:

- **Obecné okolie** – predstavuje vonkajšie prostredie firmy, zahrňujúce sociálne, legislatívne, ekonomické, politické, technologické a environmentálne činitele. Analýza obecného okolia tak vytvára komplexný pohľad na prostredie, v ktorom sa spoločnosť nachádza, ale rovnako je poskytovaný aj pohľad na budúci vývoj (Červený, 2014, str. 54).
- **Odborové okolie** – zahrňa hybné sily konkurencie v odvetví, ktoré definoval Porter (1994, str. 4). Jedná sa o faktory: dodávatelia (a ich vyjednávací vplyv), odberatelia (a ich vyjednávací vplyv), hrozba substitútov, potenciálne novo vstupujúce spoločnosti, konkurenti v odvetví. Zich (2012, str. 74) navyše dodáva vplyv komplementov a vývoj súvisiacich odvetví.

- **Konkurenčné pravidlá** – v tomto bode je trh hodnotený na základe spoločenských a zákonných noriem, ktoré definujú očakávané správanie spoločností (napr. zákony, etické normy, zvyklosti) (Zich, 2012, str. 74).
- **Konkurenčné vzťahy** – vymedzujú to, akým spôsobom ovplyvňuje správanie jednej spoločnosti ostatné spoločnosti na trhu a tiež spôsob spolupráce jednotlivých podnikov (Zich, 2012, str. 74).
- **Konkurenčný trh** – jedná sa o vymedzenie trhu z pohľadu produktov a tiež z pohľadu zdrojov (Zich, 2012, str. 74).

1.3.4 Konkurenčná základňa

Konkurencia predstavuje jeden z kritických faktorov úspechu. Zahŕňa skutočných, ale i potencionálnych rivalov, ktorých by pri svojom výbere mal zákazník zvažovať. Kotler (2000, str. 98) uvádza celkom štyri druhy konkurencie vytvorených na základe miery zastupiteľnosti výrobku:

- **Konkurencia značky** – spoločnosť v tomto prípade vníma svojich konkurentov na základe toho, že ponúkajú podobné produkty či služby s podobnou cenovou politikou. Produkty spoločnosti sú ponúkané na rovnakom trhu, tým istým zákazníkom.
- **Konkurencia odvetvia** – spoločnosť vníma svojich konkurentov v rámci rovnakej triedy alebo typov produktov či služieb.
- **Konkurencia služby** – spoločnosť vníma svojich konkurentov ako všetky spoločnosti, ktoré poskytujú pre zákazníka rovnakú službu.
- **Konkurencia rodu** – spoločnosť vníma svojich konkurentov ako všetky spoločnosti, ktoré sa usilujú o rovnaké spotrebiteľské peniaze.

1.3.5 Rozvoj výhod a implementácia na úrovni manažmentu

Konkurenčné výhody môžeme podľa Zicha (2012, str.104-105) rozdeliť na tri základné druhy: **pseudo-konkurenčné výhody, semi-konkurenčné výhody a rýdzo-konkurenčné výhody**. Pseudo-konkurenčné výhody stavajú úspech spoločnosti na externých faktoroch – využíva sa neetické a protiprávne jednanie. Semi-konkurenčné výhody plynú z nadväznosti hodnotového reťazca na externé. Rýdzo-konkurenčné

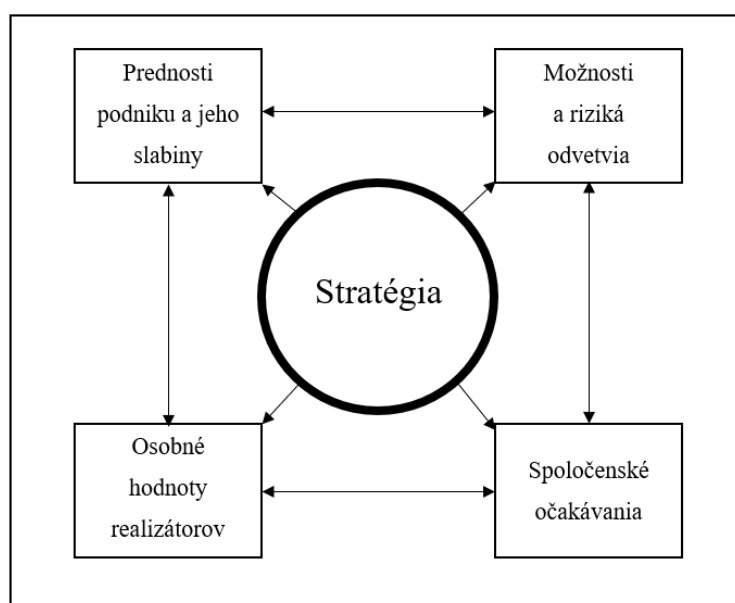
výhody sú budované na základe vlastných zdrojov využívaných v hodnotovom reťazci a tiež na manažérskych kompetenciách využívaných v jednotlivých procesoch.

Dôležité je, že rozvoj výhod je potrebné zaviesť do každodenného riadenia spoločnosti a do všetkých firemných aktivít pretože „iba tak je predpoklad úspešného rozvoja konkurenčnej základne a dosiahnutie stanovených cieľov.“ (Zich, 2012, str. 109)

1.4 Faktory ovplyvňujúce úspech

Úspech spoločnosti a teda aj samotnej stratégie je determinovaný mnohými faktormi. Porter (1994, str. 12-13) identifikoval nasledujúce štyri kľúčové faktory úspechu:

- prednosti a slabiny podniku,
- osobné hodnoty kľúčových realizátorov,
- spoločenské očakávania,
- a možnosti odvetvia a jeho riziká.



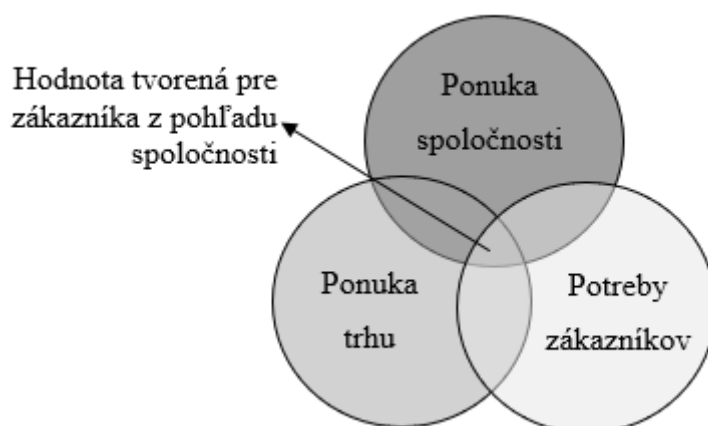
Obr. č. 2: Faktory ovplyvňujúce úspech [preložené z Portera (1994, str. 12)]

Vnútorne limity ovplyvňujúce úspech sú reprezentované prostredníctvom dvoch faktorov. Prvý faktor, prednosti a slabiny podniku, vyjadruje okrem konkurenčných schopností aj spôsob využitia finančných zdrojov, technológií, obchodnej značky a podobne. Osobné hodnoty realizátorov, ako druhý faktor, zachytávajú osobné potreby a motiváciu riadiacich pracovníkov (Porter, 1994, str. 12-13).

Zvyšné dva činitele odrážajú **vonkajšie vplyvy**. Spoločenské očakávania v sebe zahŕňajú globálne podmienky, s ktorými sa spoločnosť musí vysporiadať (vývoj morálky, sociálne vplyvy, politika vlády, technologický vývoj a pod.); konkurenčné prostredie so svojimi hrozbami a príležitosťami je zahrnuté pod faktor možnosti odvetvia a jeho riziká (Porter, 1994, str. 12-13).

1.5 Tvorba hodnoty pre zákazníka

Hodnota pre zákazníka znamená vnímanie toho, či zákazník vycítil, že získal benefity alebo služby vyššie ako tie, za ktoré zaplatil v porovnaní s alternatívnymi možnosťami. Môžeme ju vyjadriť ako rozdiel medzi získanými hodnotami a vynaloženými nákladmi (Kothari, 2019).



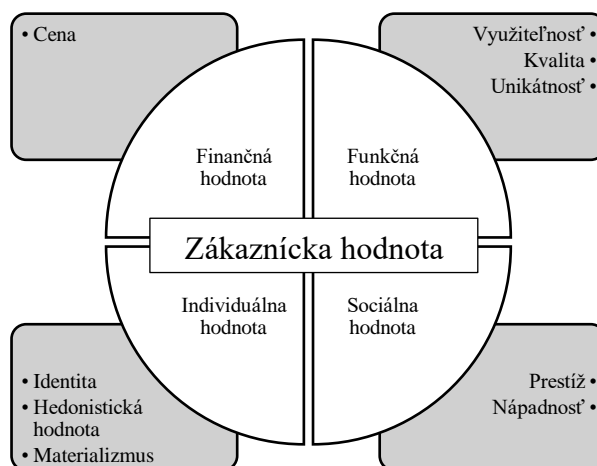
Obr. č. 3: Vznik hodnoty pre zákazníka [preložené z (Kothari, 2019)]

1.5.1 Konceptuálny model zákazníkovej hodnoty

Podľa Wiedmanna a kol. (2007, str. 4-8) je možné identifikovať celkom štyri druhy zákazníkovej hodnoty:

- **finančná hodnota** – vyjadruje priamo cenu, ktorej je ochotný zákazník sa vzdať za účelom získania produktu,
 - cena – môže hrať pozitívnu rolu pri určovaní vysokej kvality ako náhradný ukazovateľ prestíže, niekedy je vnímaná cena položky braná subjektívne z osobného pohľadu (napr. snubný prsteň, dedičstvo),
- **funkčná hodnota** – týka sa hlavných výhod a užitočnosti,

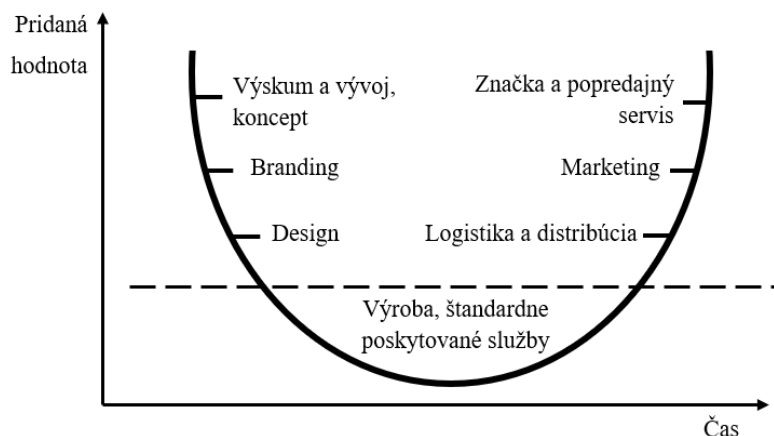
- použiteľnosť – je vnímaná z pohľadu uspokojenia potrieb spotrebiteľa; subjektívne posúdenie vychádza zo správnej funkcie a výdrže produktu,
- kvalita – je často spájaná priamo so značkou,
- unikátnosť – reflektuje pranie spotrebiteľov o exkluzivitu a diferenciáciu,
- **individuálna hodnota** – orientuje sa na osobnú orientáciu zákazníka,
 - identita – jedná sa o vnútorné stotožnenie s výrobkom,
 - hedonická hodnota – vyjadruje emočnú hodnotu a potešenie,
 - materializmus – čím viac materiálnejší človek je, tým viac prikladá vysokú prioritu hmotným majetkom,
- **spoločenská hodnota** – získanie uznania sociálnej skupiny,
 - nápadnosť – zdôrazňuje skutočnosť, že spotreba určitých výrobkov na verejnosti môže súvisieť s hľadaním sociálneho postavenia,
 - prestíž – odpovedá prispôbeniu sa sociálnym štandardom v okolí zákazníka.



Obr. č. 4: Druhy zákazníckej hodnoty [vlastné spracovanie podľa Eidmanna a kol. (2007, str.4-8)]

1.5.2 Krivka úsmevu

Jednou z možností, ako zobrazit', kde v produkčnom reťazci sa tvorí pridaná hodnota pre zákazníka, je krivka úsmevu (*smile curve*). Táto teória bola po prvýkrát predstavená Stanom Shihom, riaditeľom spoločnosti Acer, ktorý ju využíval na zobrazenie tvorby pridanej hodnoty v PC priemysle. V nasledujúcich rokoch bola krivka generalizovaná, čo umožnilo jej využitie aj v iných odvetviach (Gao a kol., 2009) .



Obr. č. 5: Priebeh tvorby hodnoty v produkčnom reťazci [vlastné spracovanie podľa Rungiho (2018, str. 39)]

Priebeh krivky ilustruje proces tvorby pridanej hodnoty pre zákazníka. Jej vznik je koncentrovaný na začiatku a konci reťazca tvorby hodnoty. Obecne tieto etapy môžeme označiť ako predprodukčnú (výskum a vývoj, design) a postprodukčnú fázu (marketing, budovanie značky, popredajný servis). Stredný segment predstavujúci samotnú výrobu, či štandardne poskytované služby vytvára pre zákazníka najmenej pridanej hodnoty. Množstvo generovanej pridanej hodnoty v postprodukčnej fáze závisí na zvolených komunikačných a predajných kanáloch, doplnených vhodným marketingom (Rungi a kol., 2018, str. 38-42).

1.6 Formulácia business stratégie

Existuje viacero spôsobov akým je možné zachytiť business stratégiu. V tejto práci budú popísané dva spôsoby – business model a formulácia stratégie pomocou štruktúry marketingového mixu. Business model je nástrojom pre zobrazenie stratégie. Umožňuje zachytiť súčasný alebo budúci stav organizácie tak, ako by mala vyzerat' (Fritscher a Pigneur, 2019). Obsahovo vymedziť stratégiu rovnako môžeme aj pomocou využitia štruktúry 4P.

1.6.1 Canvas

Business model Canvas je vizualizačná metóda zachytávajúca základné časti podnikania. Zachytáva spôsob, akým organizácia tvorí a distribuuje pridanú hodnotu. Dokončený model predstavuje obchodný model spoločnosti v danom časovom okamihu. Celkom pozostáva z deviatich logických blokov. Východzou pozíciou pri zostavovaní sú prázdne bloky, ktoré sa postupne zaplňajú pridávaním poznámok kľúčových elementov (Fritscher a Pigneur, 2010). Používajú sa nasledujúce bloky:

- **kľúčoví partneri** – popisujú sieť dodávateľov a partnerov potrebných k uskutočňovaniu činnosti spoločnosti,
- **kľúčové aktivity** – jedná sa o najdôležitejšie aktivity potrebné k uskutočňovaniu činnosti spoločnosti,
- **kľúčové zdroje** – predstavujú aktíva, ktoré sú potrebné k vytvoreniu a doručenie pridanej hodnoty zákazníkom,
- **pridaná hodnota** – vyjadruje, akým spôsobom firma hľadá riešenia pre uspokojenie potrieb zákazníkov (napr. kvantitatívne: cena, rýchlosť služby; kvalitatívne: design, doprava tovaru),
- **vzťahy so zákazníkmi** – utvárajú sa a udržujú pre každý zákaznícky segment,
- **distribučné kanály** – špecifikujú akým spôsobom sa vytváraná hodnota distribuuje medzi zákazníkov;
- **segmenty zákazníkov** – organizácia sa môže zameriavať na jeden alebo viacero zákazníckych segmentov, pričom sa snaží uspokojiť ich potreby,
- **zdroje príjmov** – zobrazujú akým spôsobom spoločnosť generuje príjmy, ktoré sú výsledkom úspešného prenesenia hodnoty k zákazníkovi,

- **štruktúra výdajov** – predstavujú kľúčové výdaje vychádzajúce zo zdrojov, kľúčových aktivít a partnerstiev (Fritscher a Pigneur, 2010).



Obr. č. 6: Business model Canvas [upravené z Fritschera a Pigneura (2010)]

1.6.2 Lean Canvas

Lean Canvas je metóda, ktorá sa využíva pre vizualizačné zobrazovanie a modelovanie business modelov startupov a začínajúcich podnikov. Lean Canvas pozostáva celkom z deviatich stavebných blokov:

- **Problém** – mal by pozostávať z 1 až 3 kľúčových problémov zákazníkov cieľového segmentu. Tento blok by mal začínajúcemu podnikateľovi odpovedať na to, či pre jeho produkt existuje trh, na ktorý sa chce zamerať a tiež, či je jeho navrhované riešenie relevantné pre daný trh. Predpokladom pre definovanie problému je zhromaždenie dostatočného počtu dát o zákazníkoch a ich problémoch. Pri nesprávnom zhodnotení problémov môže dochádzať k uskutočňovaniu nesprávnych investícií (Chitea, 2019).
- **Segmenty zákazníkov** – v tomto bloku dochádza k bližšej špecifikácii cieľových segmentov. Postup by mal byť taký, že dôjde k nadefinovaniu trhu a následne

niekoľkých segmentov, z ktorých trh pozostáva. Segment je následne možné rozčleniť na niekoľko profilov zákazníkov. Pri tomto postupe je potrebné dať si pozor, aby bolo postupované na takú úroveň podrobnosti, aby bolo možné efektívne osloviť základňu spoločnosti pomocou distribučných kanálov (Chitea, 2019).

- **Unikátna pridaná hodnota** – jedná sa o definovanie toho, prečo je podnik odlišný. Nestačí ak je táto hodnota cenná, naviac musí byť žiadaná cieľovým zákazníckym segmentom. Pridaná hodnota by mala byť vyjadrením toho, aký úžitok produkt prinesie zákazníkovi. Znalosť tohto faktoru je potrebná aj pri správnej komunikácii – zákazníkovi by malo byť jasné, ako produkt vyrieši jeho problém (Chitea, 2019).
- **Riešenie** – do tohto bloku je možné zahrnúť všetko, čo nejakým spôsobom prispieva k riešeniu definovaných zákazníckych problémov. Najčastejšie sa vyskytuje vo forme služby alebo špecifického produktu, či ich kombinácie. Začínajúce spoločnosti môžu svoju prevádzku zahajovať s tzv. MVP (Minimum Viable Product). Jedná sa o minimálny realizovateľný produkt, ktorý je zástupcom väčšieho produktu. Určuje minimálnu hodnotu, ktorá bude predstavená prvým zákazníkom (Chitea, 2019).
- **Distribučné kanály** – definujú cesty, akým spôsobom budú zákazníci oslovení. Je potrebné si uvedomiť, že žiadny komunikačný kanál nie je „zadarmo“. Pokiaľ nie sú investované peniaze, vyžadujú si podnikateľovu snahu a úsilie. V tomto bude potrebné sa zamyslieť, akým komunikačným kanálom bude venovaná pozornosť tak, aby sa informácie o produkte dostali k správnej cieľovej skupine (Chitea, 2019).
- **Zdroje príjmov a štruktúra výdajov** – každé podnikanie musí generovať príjmy a prevádzkovanie podniku nevyhnutne znamená výdaje. V bode príjmy sa definujú spôsoby, ktorým spoločnosť chce získavať peniaze. V položke štruktúra nákladov sa uvádza, aké výdaje spoločnosť potrebuje pre vykonávanie obchodnej činnosti (Chitea, 2019).
- **Kľúčové metriky** – toto pole pojednáva o implicitných a explicitných cieľoch a o tom, akými metrikami ich budeme merať. Metriky sa menia v závislosti na

vývojovej fáze podnikania, čoho chce podnik dosiahnuť a aké rizikové faktory je potrebné brať do úvahy (Chitea, 2019).

- **Neférová výhoda** – jedná sa o najväčšiu konkurenčnú výhodu. V počiatočnej fáze je možné toto pole vynechať, avšak je „prázdne pole“ potrebné vnímať ako výzvu. Podnikateľ by si mal uvedomiť, v čom je lepší ako konkurencia, čo od neho konkurencia očakáva a prostredníctvom čoho vynikne v dave. Jedná sa o niečo, čo nevie konkurencia ľahko kúpiť alebo skopírovať (Chitea, 2019).

PROBLEM	SOLUTION	UNIQUE VALUE PROPOSITION	UNFAIR ADVANTAGE	CUSTOMER SEGMENTS
Problém	Riešenie	Unikátna pridaná hodnota	Neférová výhoda	Segmenty zákazníkov
	KEY METRICS		CHANNELS	
	Kľúčové metriky		Distribučné kanály	
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS		
Štruktúra výdajov		Zdroje príjmov		

Obr. č. 7: Lean Canvas [upravené z LeanStack (2019)]

1.6.3 Porovnanie Canvas a Lean Canvas

Porovnanie Canvas modelu a Lean Canvas modelu je uvedené v nasledujúcom obrázku. Z porovnania vyplýva, že Lean Canvas je vhodnejší pre začínajúce podniky, avšak to nevylučuje ani využitie Canvas modelu pre takéto spoločnosti.

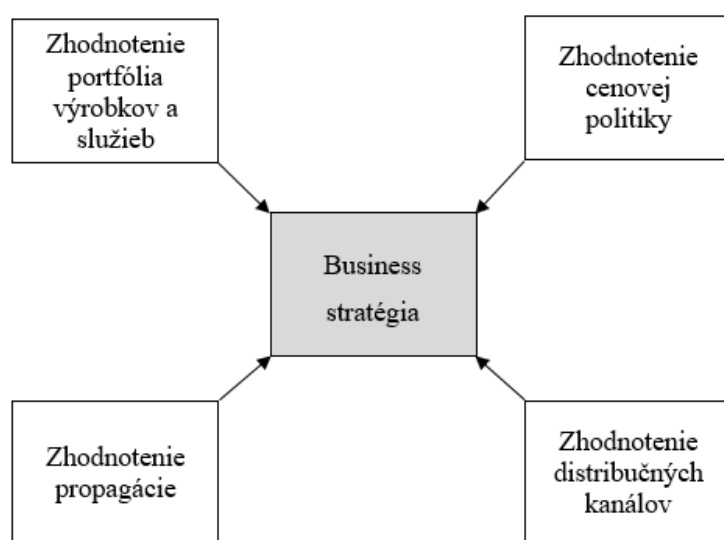
Tab. č. 2: Porovnanie Canvas modelu s modelom Lean Canvas [preložené a upravené z Canvanizer (2019)]

	Model Canvas	Lean Canvas
Určený pre	Nové a existujúce podniky	Začínajúce podniky a startupy
Cieľové zameranie	Zákazníci, investori, podnikatelia, konzultanti, poradcovia	Podnikateľ ako nositeľ myšlienky
Pohľad na zákazníkov	Kladie dôraz na zákaznícke segmenty, komunikačné kanály a vzťahy so zákazníkmi	Nekladie veľký dôraz na zákaznícku segmentáciu, pretože startupy nemajú vyvinuté produkty
Prístup	Stanovuje infraštruktúru, zdroje financovania a predpokladané zdroje príjmov podniku	Začína sa s problémom a navrhovaným riešením, definujú sa spôsoby dosiahnutia riešenia, súvisiacimi nákladmi a očakávanými tokmi príjmov
Pohľad na konkurenciu	Zameriava sa na kvantitatívny a kvalitatívny návrh akým spôsobom sa dostať na trh alebo na ňom zotrvať	Posudzuje, či má podnik ostatným nespravodlivú výhodu a ako ju má čo najlepšie využiť
Aplikácia	Podporuje porozumenie, kreativitu, diskusiu a konštruktívnu analýzu	Jednoduchý prístup zameraný na riešenie problémov, ktoré podnikateľovi umožňujú postupný rozvoj

1.6.4 Využitie štruktúry 4P

Obsahovo vymedziť stratégiu je možné aj pomocou štruktúry marketingového mixu. V tomto prípade formulujeme business stratégiu na základe jednotlivých „P“:

- **Produkt** – súbor výrobkov a služieb,
- **Price** – cenová politika,
- **Place** – vymedzenie trhu a distribučné kanály,
- **Promotion** – spôsoby propagácie výrobkov a služieb (Červený a kol., 2014, str. 40).



Obr. č. 8: Formulácia business stratégie na základe štruktúry marketingového mixu [preložené a upravené z Červeného a kol. (2014, str. 40)]

Pri práci s jednotlivými „P“ musíme brať na zreteľ, že sa nejedná iba o interný pohľad na daný bod. Aby kostra marketingového mixu slúžila ako rámec business stratégie, musí obsahovať:

1. vymedzenie cieľov pre dané „P“,
2. konkurenčné chovanie,
3. a rovnako aj strategické chovanie danej spoločnosti (Zich, 2018).

Pri aspekte **produkt** budú úvahy presahovať do externej dimenzie trhu, na ktorom spoločnosť s daným výrobkom či službou pôsobí. Bude nutné vymedziť konkurentov, či

identifikovať žiaducu pozíciu na trhu. Rovnako potrebné bude vymedziť hodnoty vytvárané pre zákazníka. Faktor **cena** bude do externého prostredia presahovať prostredníctvom vymedzenia finančnej hodnoty pre zákazníka a tiež pohľadom na konkurenciu z pohľadu výdajov zákazníka. Rozmer **miesto** bude zachytávať vymedzenie trhu, ale i zákazníkov z pohľadu segmentácie či vymedzenie cieľových segmentov. Je žiadúce, aby **propagačný faktor** reflektoval komunikáciu z pohľadu konkurencie, ale i z pohľadu stakeholderov (Zich, 2018; Černý a kol., 2014, 180-120).

Pri využití štruktúry 4P sa spoločnosť nemusí obmedzovať iba na pohľad na svoj business. Rovnako dobre poslúži táto štruktúra aj na porovnanie spoločnosti alebo produktov s konkurentami a ich produktmi (Zich, 2018).

1.7 Podpora stratégie pomocou ICT technológií

ICT technológie ponúkajú radu možností, ako prispieť k budovaniu konkurenčnej výhody – môže sa jednať napríklad o pokles výrobných nákladov, diferenciáciu produktu dodávaného zákazníkovi alebo získanie kontroly nad distribučnými kanálmi (Strategie řízení IT, 2006).

Podľa Mariusovej (2013) existujú celom štyri odvetvia, v ktorých môžu ICT technológie podporiť business:

- a) vzťahy s dodávateľmi (vstupná logistika),
- b) vzťahy so zákazníkmi (výstupná logistika),
- c) efektivita vnútorných procesov,
- d) výskum a vývoj nových produktov a služieb.

V tejto práci bude na ICT technológie z pohľadu zlepšenia vzťahu so zákazníkmi a tiež budú tvoriť základ nového produktu Escape Room.

1.7.1 Vzťahy so zákazníkmi

Moderný business je vo väčšine prípadov orientovaný na uspokojovanie potrieb zákazníkov. Môže sa jednať o množstvo malých vylepšení, ktoré ponúknu zákazníkovi pohodlnejší a lepší zážitok (Mariusová, 2013). V oblasti získavania lojality zákazníkov je možné využiť napríklad:

- **webové stránky** – môžu zásadne ovplyvniť zákazníka pri rozhodovaní, čo znamená, že by zákazníci mali byť schopný nájsť na nich odpovede na svoje otázky,
- **email** – jedná sa o spôsob, ako rýchlo reagovať na určité žiadosti o pomoc,
- **sociálne siete** – využitie sociálnych sietí ako platforiem vhodných pre komunikáciu, pretože umožňujú interakciu so spotrebiteľom, ponúkať informácie o produktoch a službách a tiež zbierať reakcie a názory zákazníkov,
- **software** – v pokročilých aplikáciách je možné spravovať vzťahy so zákazníkmi pomocou sofistikovaných nástrojov na zhromažďovanie a správu údajov (CRM - customer relationship management),
- **správa údajov a analýzy** – použitie údajov získaných od zákazníka tak, aby bolo možné zistiť ich preferencie,
- **marketingová automatizácia** – zjednodušenie obchodných procesov s cieľom zlepšiť efektívnosť a udržať nízke náklady (Inc, 2009).

1.7.2 Výskum a vývoj nových produktov a služieb

ICT technológie môžu spôsobiť významný posun v danom odvetví prostredníctvom vývoju a výskumu nových produktov a služieb. Tento bod sa môže týkať aj malých a stredných podnikov, ktoré majú obmedzené zdroje ale chcú sa posunúť na novú úroveň.

Pri Escape Room jednou z možností je využitie AR technológie, ktorá môže zásadne zmeniť zážitok. Ako už bolo spomenuté vyššie, cieľom únikovej miestnosti je brzdiť pokrok skupiny umiestňovaním vhodných hádaniek v miestnosti. Pretože rozšírená realita umožňuje umiestňovať virtuálne veci do fyzického prostredia, je tak možné vytvárať hlbšie a prepracovanejšie hádanky (Rise of the augmented reality escape rooms, 2019). Existujú celkom štyri spôsoby ako môže AR technológia vylepšiť zážitok z hry:

- **predstavenie príbehu** – AR ponúka lepšie vyobrazenie scén (napr. miesto činu) a umožňuje vizuálne zobrazenie rozvíjajúceho sa príbehu,
- **zníženie nákladov vynakladaných na údržbu** – zložité hádanky a rébusy vyžadujú častý zásah v podobe údržby, pretože s nimi hráči často jednajú necitlivo, čo môže spôsobiť ich poškodenie,

- **animácia nebezpečných predmetov** – v niektorých únikových miestnostiach predstavuje obmedzený zdroj svetla (napr. hráči musia nájsť baterku) súčasť úloh; v takýchto prípadoch by bolo rizikové umiestiť do priestoru predmety, ktoré by mohli hráčom potenciálne ublížiť – predmety ale môžu byť animované v 3D priestore,
- **rozšírenie hry** – vo veľkých mestách býva obvykle viacero únikových miestností, v takomto prípade je možné hru odlíšiť, vybudovať viac interaktívne prostredie a prilákať tak potencionálnych zákazníkov (Rise of the augmented reality Escape Rooms, 2019).

1.8 Zhrnutie teoretickej časti práce

Teoretická časť práce bude využitá v nasledujúcej kapitole venovanej analýze súčasného stavu a predovšetkým pri samotnom návrhu vlastného riešenia.

Úvod kapitoly bol venovaný rôznym pohľadom na stratégiu a to jak z užšieho pohľadu tak z pohľadu širokého. Boli predstavené základné strategické smery v podobe Porterových generických stratégií (diferenciácia, prvenstvo celkových nákladov, nákladové zameranie a zameranie sa na odlišnosť), ktoré budú predstavovať základný rámec pri uvažovaní o výbere vhodnej stratégie pre Escape Room.

Ďalší pohľad predstavuje chápanie stratégie v podobe rozdelenej na jednotlivé hierarchie podľa Keřkovského (2015). Tento prístup sa javí ako nevhodný pre malé podniky, preto bude pri návrhu využitý pohľad na základe hierarchie stratégie úspechuschopnosti (Zich, 2012). Úroveň cieľov bude rozpracovaná v podobe poslania, vízie, misie a 3D pojatia cieľov. Rozvoj výhod a implementácia bude spracovaná na základe marketingového mixu 4P. V analytickej časti práce bude využitá konkurenčná základňa v podobe konkurencie značky, odvetvia, služby a rodu na vymedzenie základného uvažovania o konkurencii, ktoré bude následne spresnené pomocou štruktúry marketingového mixu 4P. Konkurenčný priestor bude analyzovaný z pohľadu všeobecného okolia, odborového okolia a konkurenčných vzťahov v analytickej časti práce.

V návrhovej časti práce sa uplatnia aj teoretické poznatky o tvorbe hodnoty pre zákazníka, ktoré budú zužitkované pri tvorbe Value Proposition Canvas. Pomocou krivky úsmevu budú vybrané oblasti v produkčnom reťazci, ktorými sa bude práca zaoberať. Bude sa jednať o návrh konceptu a marketingovú stránku, ktoré dokážu produkovať vysokú pridanú hodnotu pre zákazníka.

Z porovnania business modelu Canvas a Lean Canvas, vyšiel ako vhodnejší pre nové podniky Lean Canvas. Ten bude využitý pri formulácii business stratégie pre Escape Room v návrhovej časti práce.

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Práca sa zaoberá návrhom stratégie pre Escape Room, ktorá v súčasnej dobe neexistuje ale potenciálne by mohla v širšom centre Košíc vzniknúť. Pre správne zhodnotenie stratégie pri vstupe na trh budú využité nasledujúce analytické podklady:

- **analýza všeobecného okolia** – identifikácia faktorov, ktoré môžu zásadne ovplyvniť novo vznikajúce podnikanie a odhad ich vývoju na základe historických dát (demografia hráčov, miera zdanenia podnikov, množstvo výdavkov domácností na rekreáciu a kultúru, využitie smarthonov a online objednávok, využitie AR technológie, online marketingové kampane, proces založenia s.r.o., bezpečnosť práce a požiarne ochrana),
- **analýza trhu únikových hier a trendov v obore** – záujem o únikové hry na území Slovenskej republiky v porovnaní s inými odvetviami voľnočasovej zábavy; súvisiace kľúčové slová vyhľadávani na Google; trendy prenikajúce na trh s únikovými hrami (stolové hry, VR a AR únikové hry, únikové hry so zavretými očami, City Game, Mystery dinner)
- **analýza trhu s dôrazom na chovanie zákazníkov** – formulovanie zákazníckych skupín, povedomie o únikových hrách, spôsob vyhľadávania informácií o hrách zákazníkmi,
- **analýza konkurencie** – stanovenie rámca konkurencie, zhodnotenie konkurenčného chovania, zhodnotenie stratégií jednotlivých spoločností.

2.1 Analýza všeobecného okolia

SLEPT analýza všeobecného okolia bude spracovaná pomocou desk research, Táto časť vstupných analýz by mala poskytnúť odpovede na otázky:

- aké dôležité faktory by mohli ovplyvniť novo vznikajúce podnikanie?,
- ako sa tieto faktory vyvíjali v minulosti a aký bude ich nasledujúci vývoj?,
- znamenajú identifikované faktory pre spoločnosť hrozbu alebo príležitosť?.

2.1.1 Sociálne faktory

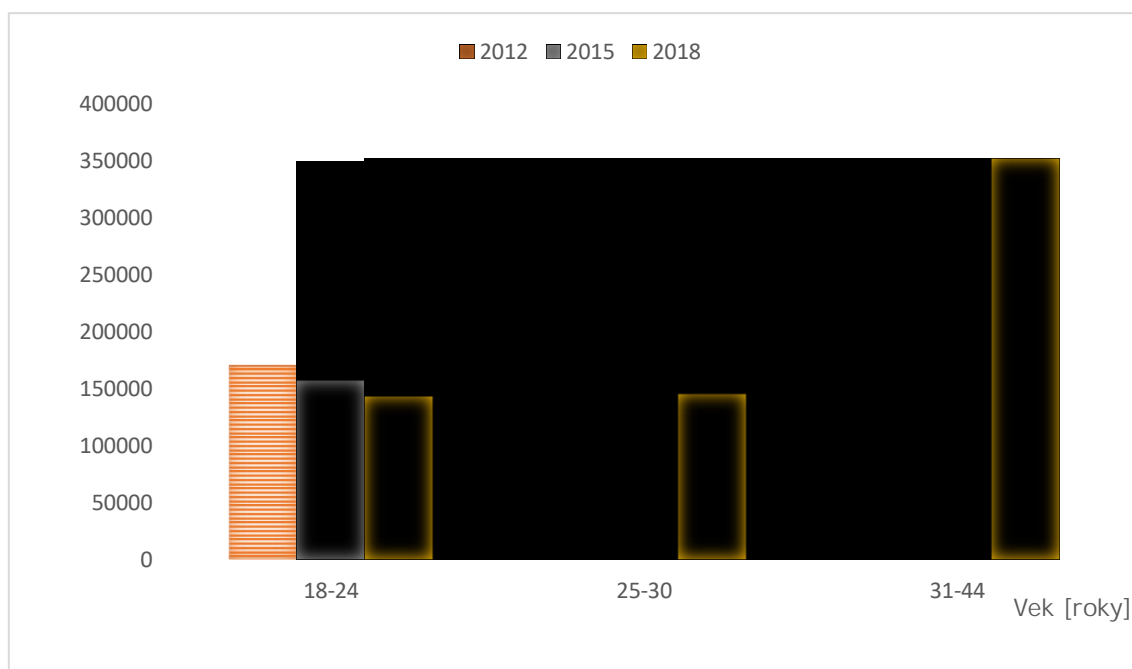
Ako vyplýva z výskumu „*State of the Escape Room Industry Report 2018*“ (Agarwal, 2019), najväčšiu skupinu zákazníkov Escape Room tvorí veková kategória od 18 do 44 rokov.

Tab. č. 3: Vekové rozloženie hráčov Escape Room [vlastné spracovanie Agarwala (2019)]

Vek[roky]	Zastúpenie [%]
<18	14
18-24	20
25-30	27
31-44	24
>45	15

Ďalej výskum (Agarwal, 2019) uvádza, že okolo 20 % všetkých zákazníkov tvoria študenti. Pohlavia sú medzi zákazníkmi rozdelené takmer napoly – 53,43% tvoria ženy a 46,57% tvoria muži.

Z demografického pohľadu sa tak s najväčšou pravdepodobnosťou môžu stať zákazníkmi obyvatelia Prešovského a Košického kraja vo veku 18-44 rokov. Geografické vyčlenenie môžeme analogicky vyvodiť z demografického dotazníku hráčov (Escape Room Demographic Survey, 2019), kde bolo zistené, že 41,7% opýtaných je ochotných stráviť cestou na hru maximálne hodinu (menej ako 30 minút – 30%, viac ako hodinu 28,4%). Ako je zrejmé z nasledujúceho grafu, obyvateľstvo postupne starne a percento mladých obyvateľov neustále klesá.



Graf č. 1: Počet obyvateľov v Košickom a v Prešovskom kraji vo vybraných vekových kategóriách [vlastné spracovanie podľa bilancie podľa rodinného stavu, pohlavia a veku – SR, oblasti, kraje (2019)]

Ďalšia skupina, ktorú môžu únikové hry osloviť sú turisti. Počet turistov v Košickom kraji medziročne rastie, pričom v roku 2018 sa jednalo o 386 088 návštevníkov v ubytovacích zariadeniach (Kapacita a výkony ubytovacích zariadení, 2020).

Tab. č. 4: Počet návštevníkov Košického kraja ubytovaných v ubytovacích zariadeniach za obdobie 2010-2018 [vlastné spracovanie podľa kapacity a výkonov ubytovacích zariadení, 2020]

Rok	Počet ubytovaných návštevníkov
2010	281 205
2011	289 435
2012	283 180
2013	314 651
2014	260 494
2015	266 358
2016	347 014
2017	366 142
2018	386 088

Analytický záver

Primárnu časť zákazníkov budú tvoriť zákazníci z Prešovského a Košického kraja, ktorí sú v dojazdovej vzdialenosti umiestnenia Escape Room. Tento faktor je vnímaný ako neutrálny.

Druhú skupinu zákazníkov môžu tvoriť turisti, ktorých počet od roku 2014 rastie. Navyše od začiatku roku 2019 začali na území Slovenska platiť rekreačné poukazy, ktoré podporili cestovanie v rámci krajiny – z tohto dôvodu je možné predpokladať, že množstvo turistov bude v budúcnosti naďalej rásť. Tento faktor predstavuje príležitosť pre rozvoj. Spoločnosť by sa napríklad mohla zviditeľniť pomocou portálov pre návštevníkov (VisitKosice, Tripadvisor a pod.), dbať na jazykovú pripravenosť hry ale i GameMastera.

Escape Rooms momentálne naštevuje predovšetkým mladá a stredná veková kategória, ktorá tvorí najväčšie percento zákazníkov. Počet mladých v kraji neustále klesá, zatiaľ čo rastie skupina vo vekovom rozmedzí 31-44. Predpokladaný vývoj je v smere tohto trendu. Tento faktor predstavuje príležitosť, pretože spoločnosť môže efektívne prispôbiť zvolenej vekovej kategórii (využitie sociálnych médií, zliav pre študentov a pod.). Avšak je nutné podotknúť, že demografický vývoj je potrebné ďalej sledovať, pretože je možné, že bude v budúcnosti potrebné zamerať sa na staršiu vekovú kategóriu.

2.1.2 Ekonomické faktory

Jedným z ekonomických faktorov, ovplyvňujúcich každé podnikanie je miera zdanenia podnikov. Na Slovensku bolo za rok 2019 zdanenie vrátane miestnych daní a prirážok vo výške 21% (Taxation Trends in the European Union: Data for the EU Member States, Iceland and Norway, 2019). Vývoj od roku 2003 je uvedený v nasledujúcej tabuľke.

Tab. č. 5: Vývoj daňovej záťaže na Slovensku a v Európskej únii [vlastné spracovanie podľa Taxation Trends in the European Union: Data for the EU Member States, Iceland and Norway (2019)]

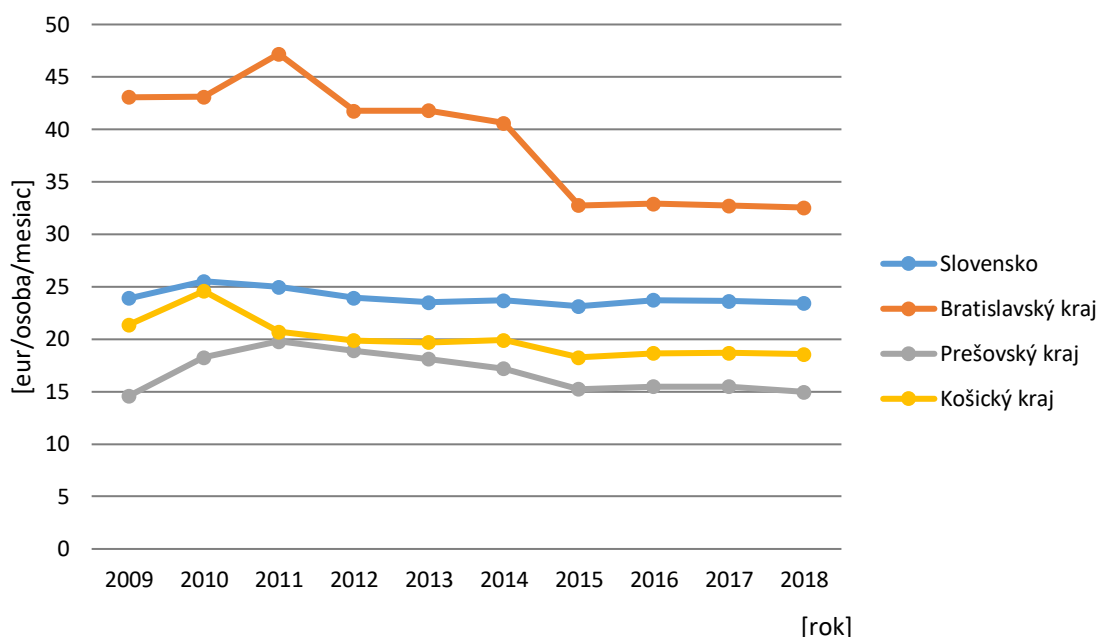
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
SR [%]	19	19	19	23	22	22	22	21	21	21
EU [%]	23.2	23.0	22.9	23.2	22.9	22.8	22.5	22.2	21.9	21.7

Ďalším dôležitým faktorom ovplyvňujúcim podnikanie v oblasti zábavy je množstvo výdavkov, ktoré sú ľudia ochotní minúť na rekreáciu a kultúru. Keďže úniková miestnosť sa bude nachádzať na východnom Slovensku, budeme primárne vychádzať z údajov práve pre túto oblasť.

Pokiaľ zoberieme do úvahy infláciu (výpočet podľa Ineka, 2019) môžeme vidieť, že výdaje sa za posledných desať rokov na úrovni Slovenska pohybovali v rozmedzí 23,14-25,52 eura na osobu za mesiac. Výdaje v oboch sledovaných oblastiach (Prešovský a Košický kraj) sú na nižšej úrovni. Za rok 2018 boli obyvatelia Košického kraja ochotní minúť na zábavu 18,6 eura/os./mesiac a obyvatelia Prešovského kraja 15 eura/os./mesiac.

Tab. č. 6: Výdaje na rekreáciu a kultúru (výpočet podľa Ineka, 2019) v cenách roku 2019 [vlastné spracovanie podľa výdavkov domácnosti (2019)]

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	[v eur/os./mesiac]									
REPUBLIKA	23,9	25,5	24,9	23,9	23,5	23,7	23,1	23,7	23,6	23,4
BRATISLAV	43,1	43,1	47,2	41,8	41,8	40,6	32,8	32,9	32,8	32,6
KRAJ	14,6	18,3	19,8	18,9	18,1	17,2	15,2	15,5	15,5	15,0
KRAJ	21,4	24,6	20,7	19,9	19,7	19,9	18,3	18,7	18,7	18,6



Graf č. 2: Výdaje na rekreáciu a kultúru (výpočet podľa Ineka, 2019) v cenách roku 2019
[vlastné spracovanie podľa Výdavkov domácnosti (2019)]

Analytický záver

Neutrálny vplyv na podnikanie má miera zdanenia, avšak je potrebné s ňou pri zakladaní podnikania počítať. Jej vývoj je ťažko predvídaný, pretože z veľkej časti závisí na politických rozhodnutiach.

Hrozbou pre zábavný priemysel predstavuje stagnujúci resp. klesajúci trend výdavkov na rekreáciu a kultúru. Do budúcnosti je možné predpokladať, že množstvo výdavkov v tejto oblasti nebude rapídne rásť. Tento fakt je potrebné vnímať pri určovaní ceny za hru.

2.1.3 Technologické faktory

Dôležitú rolu pri únikových hrách zohráva možnosť objednať si ju online – až 79,32% všetkých rezervácií je robených týmto spôsobom (Agarwal, 2019).

Ďalšiu dôležitú oblasť tvoria moderné technológie ako Internet, Smartphony či využitie sociálnych sietí. 70% všetkých obyvateľov Slovenska využíva smartphone. Počas roku 2019 existovalo celkom 4,63 miliónov (85 % celkovej populácie) užívateľov

internetu, pričom 76% populácie využíva internet v mobilnom telefóne (KEMP, 2019). Vývoj za posledné tri roky je zobrazený v nasledujúcej tabuľke.

Tab. č. 7: Vývoj využívania moderných technológií na Slovensku [vlastné spracovanie podľa Kempa (2019)]

	2017	2018	2019
	65	70	70
<i>a internetu [%]</i>	85	83	85
	-	71	76

Päťdesiat percent ľudí využívalo aktívne sociálne siete, z čoho 44% tvorili mobilní užívatelia. Pohľad na sociálne siete môžeme vyhodnotiť pomocou aktívnych užívateľov (Kemp, 2019). Za posledný rok dosahovali jednotlivé platformy nasledujúce čísla:

- Facebook – 2.6 milióna užívateľov,
- Instagram – 1,1 milióna užívateľov,
- Snapchat – 277,5 tisíc užívateľov,
- Twitter – 145 tisíc užívateľov (Kemp, 2019).

Najväčšou vekovou skupinou využívajúcu sociálne siete tvoria 25-34 roční, nasledujúci 35-44 ročnými a 18-24 ročnými (Kemp, 2019).

Analytický záver

Technologické faktory predstavujú pre spoločnosť príležitosti. Stále väčšie percento ľudí využívajúcich smartphone môže byť využitý v prospech spoločnosti – je potrebné dbať na to, aby bol webový portál prezentujúci hru optimalizovaný aj pre tieto zariadenia. Veľmi dôležitými faktorom je mať vytvorený prehľadný systém online objednávok. Ďalej je možné využiť moderné technológie pri samotnej hre, čím môže dôjsť k zvýšeniu atraktivity produktu pre zákazníka. V neposlednom rade je zvyšujúci trend využívania sociálnych sietí vhodné využiť na online marketingovú kampaň, pretože online platformy využíva prevažne mladá generácia ľudí, čo je v zhode s cieľovou skupinou spoločnosti.

2.1.4 Legislatívne a politické faktory

Prevádzkovanie Escape Room nemá zvláštne legislatívne zakotvenie. Podľa živnostenského zákona (455/1991 Zb. Z.z.) sa jedná o voľnú živnosť spadajúcu do kategórie „*Prevádzkovanie kultúrnych, spoločenský a zábavných zariadení*“ – nie je na ňu potrebná odborná spôsobilosť.

Keďže sa bude jednať o novo vznikajúce podnikanie formou s.r.o. je potrebné brať ohľad na zákonné povinnosti a iné úkony nutné k začatiu podnikania:

1. **zvoliť si názov spoločnosti**, ktorý neexistuje (dá sa skontrolovať online v OR SR),
2. **výber sídla spoločnosti** (môže sa jednať o byt, dom, nebytový priestor či virtuálne sídlo),
3. **voľba predmetov podnikania** (viď. prvý odstavec v tomto bode),
4. **vypracovanie spoločenskej zmluvy alebo zakladateľskej listiny** podľa Obchodného zákonníku,
5. **podpisový vzor** – dokument slúžiaci pre porovnanie pôvodnosti podpisu na listinách,
6. **získanie živnostenského oprávnenia** – nadväzuje na bod 3., avšak pokiaľ je oprávnenie vydávané pre s.r.o. je potrebné priložiť zakladateľskú listinu či spoločenskú zmluvu,
7. **splatenie základného imania** – základné imanie musí byť minimálne 5 000 Eur, pričom musí byť určený správca vkladu, ktorý vo svojom prehlásení uvedenie, že všetci spoločníci zložili svoje vklady,
8. **súhlas správcu dane** – spoločnosť nemôže založiť osoba s daňovým nedoplatkom, preto sa vyžaduje súhlas správcu dane,
9. **zápis do OR** – je potrebné priniesť notársky overený formulár na zápis firmy do OR a prílohy (zakladateľská listina alebo spoločenská zmluva, živnostenské oprávnenie, súhlas správcu dane, vyhlásenie správcu vkladu, súhlas vlastníka nehnuteľnosti so zápisom sídla firmy, podpisový vzor konateľa, kolky),
10. **založenie bankového účtu** u vybranej banky,

11. registrácia na daňovom úrade (Návod na založenie firmy krok po kroku, 2019).

V oblasti legislatívnych faktorov existuje viacero nariadení, ktoré musí prevádzka Escape Room spĺňať. Z pohľadu **bezpečnosti práce a požiarnej ochrany** by mala každá úniková hra spĺňať zákon č. 124/2006 Z.z. (o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci v platnom znení) a č. 314/2001 Z.z. (o ochrane pred požiarom, vykonávanie protipožiarneho preventívneho prehliadok). Pokiaľ chce túto činnosť vykonávať prostredníctvom svojich zamestnancom je nutné, aby mali potrebnú odbornú spôsobilosť (bezpečnostný technik alebo autorizovaný bezpečnostný technik). Druhým spôsobom spočíva v outsourcingu služby dodávateľským spôsobom (Zabezpečenie BOZP a požiarnej ochrany, 2019).

Medzi najčastejšie chyby, ktoré sú v prevádzkach Escape Room zisťované, patria:

- nevhodne skolaudovaná prevádzka – účel kolaudácie prevádzky musí byť v zhode s vykonávanou činnosťou,
- chýbajúce požiarne bezpečnostné riešenie – toto riešenie je potrebné už pri stavebnom konaní a je súčasťou dokumentácie stavby, avšak pokiaľ je nevhodne skolaudovaná prevádzka musí byť v neporiadku aj tento bod,
- chýbajúca dokumentácia požiarnej ochrany – tú je potrebné spracovať v prípade ak sa jedná o činnosť so zvýšeným alebo vysokým požiarom nebezpečím (týka sa najmä Escape Room prevádzkovaných v podzemí pretože predstavujú zvýšené riziko),
- chýbajúce školenie BOZP a PO – toto školenie je potrebné mať preto, aby zamestnanci boli oboznámení s postupom v prípade krízovej alebo nebezpečnej situácie,
- chýbajúca revízia elektroinštalácie a spotrebičov – jedná sa o revízie elektroinštalácií a spotrebičov vrátane počítačov, kopírokov, rýchlovarných kanvíc a pod.; navyše je potrebné, aby na pracovisku boli k dispozícii návody od výrobcu (Bezpečnosť a únikové hry, 2019).

Analytický záver

Neutrálny faktor predstavujú zákonné povinnosti potrebné k založeniu spoločnosti ale i úkony spojené s dodržiavaním bezpečnosti práce a požiarnej ochrany.

2.2 Analýza trhu únikových hier a trendov v obore

Kapitola je zameraná na stručné predstavenie vývoju trhu s únikovými hrami a rovnako zachytáva trendy v obore. Kapitola je spracovaná na základe desk researchu a analýzy Google trendov. Táto kapitola by mala priniesť odpovede na nasledujúce otázky:

- Rastie/klesá alebo stagnuje trh únikových hier na území Slovenskej Republiky?,
- Vyhľadávajú ľudia únikové hry pod spojením „*Escape Room*“, „*Exit Game*“ alebo „*úniková hra*“?
- Ako atraktívny je pre zákazníkov trh *Escape Room* v porovnaní s konkurenčnými odvetviami (paintball, laser game, geocaching, bowling)?,
- Aké trendy sa v poslednej dobe vyskytujú v obore?.

2.2.1 Vývoj trhu únikových hier

Escape Room ako možnosť využitia voľného času vznikla po tom, čo v roku 2004 bola vydaná video hra „*Crimson Room*“, ktorej herné mechaniky spočívali v riešení záhad v danej miestnosti. Tohto konceptu sa ujala spoločnosť „*SCRAP*“, ktorá princípy hry zhmotnila do reálneho sveta. Do Európy únikové hry prenikli v roku 2011, založením prvej miestnosti v Budapešti. V posledných piatich rokoch zažil business s únikovými hrami mohutný rozmach - napríklad v USA vzrástol počet zo 100 miestností v roku 2015 na 2350 v roku 2019 (Spira, 2019).

Analýzou Google trendov môžeme vidieť, že záujem o únikové hry v priebehu času rastie. Na nasledujúcom obrázku je zobrazené porovnanie hľadania slov „*Escape Room*“ a „*Úniková hra*“ v rámci Slovenskej republiky od začiatku roku 2009 do konca roku 2019. Porovnaním grafov vyhľadávani môžeme vidieť, že sa na území Slovenska ujal názov v angličtine. Je však nutné dodať, že vrchol krivky na začiatku januára 2019 je spôsobený úmrtím piatim dievčat v Poľsku počas hrania únikovej hry (tn.cz, 2019).

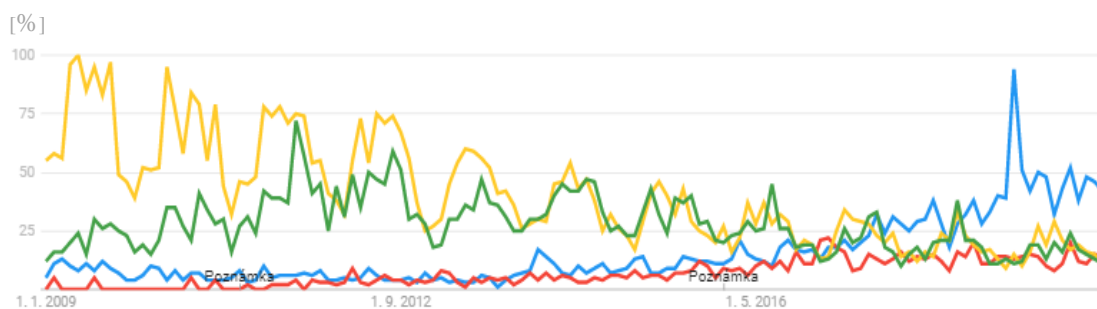


Legenda: *Escape Room* *Úniková hra* *Exit Game*

Graf č. 3: Porovnanie vyhľadávaní hesiel „Escape room“, „Úniková hra“ a „Exit Game“ na vyhľadávači Google pre Slovensko [upravené z Google (2020a)]

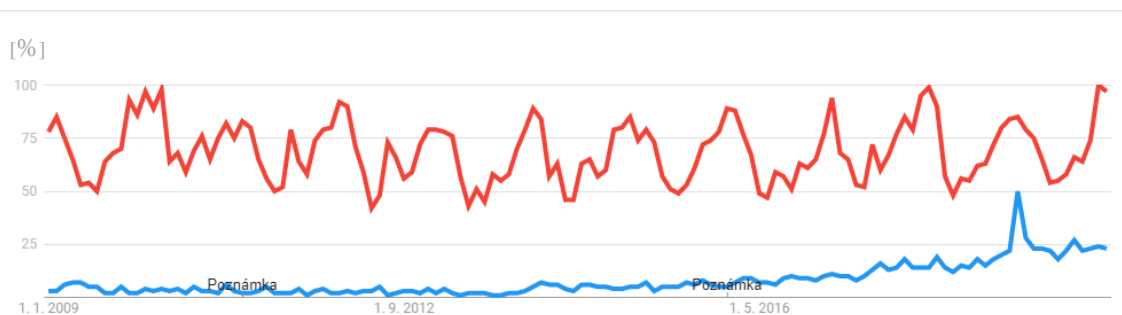
Medzi súvisiace dopyty, ktoré ľudia vyhľadávali sa zaradili: „*kosice, zilina, martin, film, csfd, trencin, presov, poprad, liptovský mikuláš, no escape room*“ (Google, 2020a). Kľúčové slová v súvisiacich dopytoch poukazujú na fakt, že spotrebitelia vyhľadávajú únikové hry skôr podľa geografického hľadiska ako podľa témy, či spoločnosti, ktorá hru prevádzkuje.

Ako je zrejmé z nasledujúceho obrázku, vyhľadávanie konkurenčných odvetia ako „*paintball*“, „*laser game*“ a „*geocaching*“ v čase klesá, zatiaľ čo únikové hry zaznamenávajú o roku 2016 **výrazný narastajúci trend** vo vyhľadávaní. V porovnaní s vyhľadávaním slova „*bowling*“ môžeme vidieť, že bowling je od roku 2016 v priemere vyhľadávaný približne 4x viac ako únikové hry.



Legenda: *Escape Room* *Laser Game* *Paintball* *Geocaching*

Graf č. 4: Vývoj trendov vyhľadávania vo vyhľadávači Google pre Slovensko [upravené z Google (2020b)]



Legenda: *Escape Room* *Bowling*

Graf č. 5: Vývoj trendov vyhľadávania vo vyhľadávači Google pre Slovensko [upravené z Google (2020c)]

Analytický záver

Zo získaných údajov môžeme usúdiť, že trh s únikovými hrami rastie. Ďalej môžeme povedať, že na Slovensku je preferovaný pôvodný názov Escape Room pred slovenským prekladom Úniková hra či heslom Exit Game. V porovnaní s konkurenčnými odvetviami je táto voľnočasová aktivita na základe vyhľadávania atraktívnejšia ako laser game, paintball či geocaching. Naopak je menej atraktívna ako bowling, ktorý však vykazuje značne sezónny trend.

2.2.2 Trendy v obore

V tejto kapitole budú predstavené trendy, ktoré prenikajú na trh s únikovými hrami.

Stolová hra

Escape Room v podobe stolovej hry umožňuje, oproti klasickej verzii, zahrať si na jednom mieste proti ostatným družstvám. Kapacita hry tak závisí od toho, v akých priestoroch je hra organizovaná a koľko hracích setov bude pre hráčov pripravených. Takáto hra bola organizovaná napr. v Prievidzi, kde sa zúčastnilo 10 tímov, pričom cena za jeden tím bola 20 eur. Nespornou výhodou tohto riešenia je jeho prenosnosť a tiež cena, ktorú zákazník platí menej oproti bežnej hre (Escape room BOMBA Prievidza – úniková hra, 2020).



Obr. č. 9: Udalosť stolovej verzie hry na facebooku [prevzaté do Escape room BOMBA Prievidza – úniková hra (2020)]

Párty hra

Klasická verzia Escape Room je založená na princípe hrania v tíme, kde sa hráči navzájom poznajú alebo sú únikovky tiež využívané ako prvok teambuildingu. Párty hra sa teda líši v tom, že sa hráči prihlasujú ako sólo, čo znamená, že tímy sú zostavované daným organizátorom. Takáto úprava umožňuje zoznámiť sa s novými ľuďmi a ozvláštniť si tak zážitok z hry (TheRooms, 2020).

VR a AR únikové hry a hádanky

Na rozvoj technológie a vznik virtuálnej reality zareagoval aj trh Escape Room. Na princípe VR vzniklo viacero hier (Kalugin, 2020a), avšak je nutné podotknúť, že využitie tejto technológie značne obmedzuje hru. VR pripravuje hráčov o základný herný prvok v podobe tíme. Okrem toho je použitie tejto technológie náročné z finančného hľadiska.

Naopak AR technológia môže nájsť svoje široké uplatnenie pretože nevyžaduje špeciálne vybavenie – stačí smartphone vybavený kamerou. Navyše využitie AR hádanky nevyžaduje žiadne dodatočné finančné prostriedky na údržbu – je nerozbitná. Naopak pre

väčšinu hráčov pôsobí hádanka pôsobivo. Pri využití AR je však nutné dbať na zreteľ, že pokiaľ bude využívaný smartphone je potrebné dať si pozor na tému hry – napr. v únikovej hre z doby starovekého Egypta by takéto technológie pôsobili nevhodne (Kalugin, 2020a).

Úniková hra so zavretými očami

Princíp takejto verzie hry je založený na tom, že hráčom sú pri vstupe zaviazané oči tak, aby nič nevideli. GameMaster uvedenie tím do herne, kde sú hráči postupne informovaní o príbehu hry. Počas toho skupina robí rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú ďalší vývoj príbehu. Zážitok je založený na zvýšené využitie zmyslov. V praxi to znamená, že pokiaľ sa príbeh odohráva v lese, budú hráči cítiť ihličie a vôňu lesa; pri pohybe budú počuť praskanie ihličia a pod. Hra je založená na predstavivosti a fantázií tímu, čo však znamená vyššie nároky na GameMastera, ktorý musí príbeh prispôbovať podľa toho, ako sa skupina rozhoduje (Kalugin, 2020a).

City Game

City game je hra na spôsob únikovej hry, avšak jej cieľom nie je dostať sa z miestnosti ale prejsť vybranú trasu mestom. Vzniká tak zábavná prehliadka, ktorá jednak ukazuje rozličné zaujímavosti daného mesta a tiež prináša možnosť riešiť rôznorodé úlohy. Nápovery sú v tomto prípade riešené po telefóne. Tým, že hra nie je viazaná na danú izbu umožňuje vytvoriť viaceré tímy hrajúce súčasne (Brainteaselava, 2020a).

Inou variantnou tejto hry je verzia „*Tour de Pub*“, ktorá je hraná prostredníctvom mobilnej aplikácie. Hra spája riešenie úloh, šifier a hádaniek s možnosťou dať si drink vo vybraných baroch. Hru je možné začať hrať kedykoľvek po zaplatení poplatku (Tour de Pub, 2020).

Mystery dinner

Mystery dinner spája možnosť riešenia zaujímavých úloh s obedom či večerou. Hra prebieha v predom vybranej reštaurácii, ktorá je vhodná pre danú hru – často je počas hry poskytovaná určitá zľava oproti bežnej cene na jedálnom lístku. Herný zážitok je

postavený na vžití sa do postáv, kreativity a komunikačných zručnostiach využívaných pri analýze dôkazov a ostatných hráčov (Brainteaselava, 2020b).

2.3 Situácia na trhu s dôrazom na chovanie zákazníkov

Analýza chovania zákazníkov je zameraná na predstavenie zákazníckych skupín, ktoré únikové hry navštevujú. Druhú časť tvorí analýza zákazníckeho povedomia. Táto kapitola by mala priniesť odpovede na výskumné otázky:

- Aké povedomie má zákaznícka základňa o Escape Room?,
- Aké povedomie má zákaznícka základňa o konkurencii?,
- Akým spôsobom vyhľadávajú hráči informácie o únikových miestnostiach?.

2.3.1 Zákaznícke skupiny

Znalosť psychológie hráčov umožňuje pochopiť správanie jednotlivých hráčov v rôznych situáciách a tiež môže pomôcť Game Masterovi poskytovať správne nápovedy počas hry. Medzi základné typy hráčov Escape Room patria:

- **Nováčik** – hráč, ktorý prvý krát navštívil únikovú hru. Obyčajne sú títo hráči prekvapení a všetko sa im páči. Pre prevádzkovateľov sú veľmi dôležití – vďaka nim rastie objem zákazníkov Escape Room každý rok. Pri vytváraní hry je potrebné podchytiť to, aby obsahovala dostatočné množstvo stredne ťažkých úloh tak, aby boli výzvou pre nováčikov – čo však znamená vybalansovať náročnosť tak, aby táto skupina nebola sklamaná svojimi schopnosťami (Kalugin, 2020b).
- **Nadšenec** – jeho charakteristickým znakom je to, že prešiel obrovským počtom hier a tak vyhľadáva miesta, kde si môže zahrať niečo nové. Niektorí nadšenci sú ochotní kvôli hre precestovať aj stovky kilometrov. Túto skupinu je dobré identifikovať, pretože tvoria základňu pre word-of-mouth marketing. Na druhú stranu, kvôli vysokému počtu odohratých hier, je ťažké ich niečím zaujať – je potrebné vytvoriť v hre niečo nezvyčajné (hádanku, zvrät deja, design a pod.) (Kalugin, 2020b).
- **Hysterik** – stresuje ho, pokiaľ tím neurobí pokrok za určitý časový úsek. Jeho úlohou je zoceliť tím tak, aby intenzívnejšie hľadal stopy a riešil hádanky. Pre hráča sú vhodné hry, ktoré využívajú prvky team buildingu (Kalugin, 2020b).

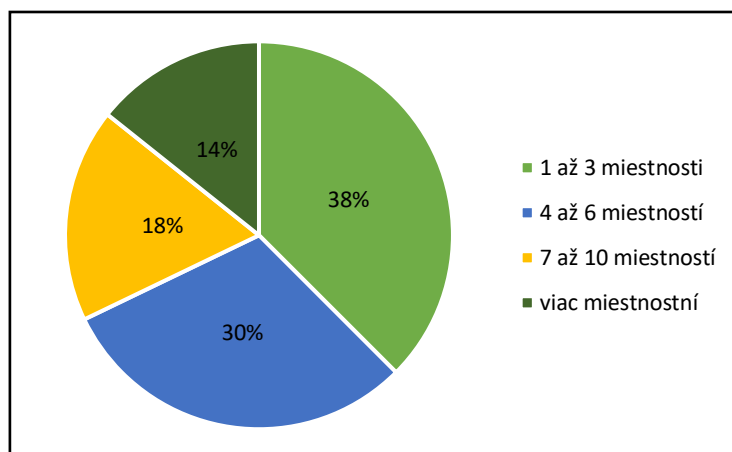
- **Podvodník** – hráč, ktorý nerešpektuje pravidlá. Jeho výhodou je, že dokáže poukázať na všetky nedostatky hry. Tento typ hráča je vhodný na testovacie hry, ktoré sa hrajú pred otvorením miestnosti pre verejnosť (Kalugin, 2020b).
- **Ničiteľ** – je schopný poškodiť skoro každý mechanizmus. Kvôli tomuto typu hráčov je potrebné vyberať rekvizity a hádanky, ktoré sú odolné voči manuálnej sile napr.:
 - obyčajné sklo – mohlo by byť počas hry zničené a niekto by sa mohol zraniť,
 - nábytok – všetok nábytok ktorý nie je potrebné presúvať je nutné priskrutkovať k podlahe alebo stenám,
 - skrutkovač – nemal by byť súčasťou hádaniek, pretože by sa mohlo stať, že by sa ničiteľ pokúšal odskrutkovať všetok nábytok (Kalugin, 2020b).
- **Komplikovaný** – sústreďuje sa na každý detail hry a je schopný nájsť skrytý význam v každej maličkosti. Z tohto dôvodu je potrebné v miestnosti využívať primeraný počet rekvizít, ktoré nie sú priamo súčasťou hry. V opačnom prípade by sa mohlo stať, že komplikovaní hráči strávia dlhú dobu nad niečím, čo s hrou prakticky nesúvisí. Avšak rozhodnutím znížiť počet rekvizít môže utrpieť scenéria (Kalugin, 2020b).
- **Logický** – typ človeka, ktorý je zvyknutý riešiť záhady. V každej hre sa môže stať, že niektorú z úloh vyrieši tím „náhodou“. Pre takýchto prípad je nutné mať pre skupinu logických hráčov vytvorené 1-2 hádanky zložitejšie hádanky vytvárajúce pre nich dostatočnú výzvu (Kalugin, 2020b).
- **Zmetený** – tento typ hráčov nerozumie nepriamym alebo nejasným stopám. Je pravdepodobné, že takíto hráči budú potrebovať nápovedu od Game Mastera, preto je dobré mať ich premyslené tak, aby aj pre zmetených hráčov bola hra zaujímavá (Kalugin, 2020b).

2.3.2 Analýza zákazníckeho povedomia

Nižšie spracované údaje boli získané formou osobného dopytovania so 100 respondentami. Osobné rozhovory prebiehali vo februári 2020 v širšom centre Košíc. Vzorka bola tvorená približne zo 45 % ženami a 55% mužmi. Vekovo boli dopytované skupiny, ktoré boli v predchádzajúcej analýze sociálnych faktorov vyhodnotené ako

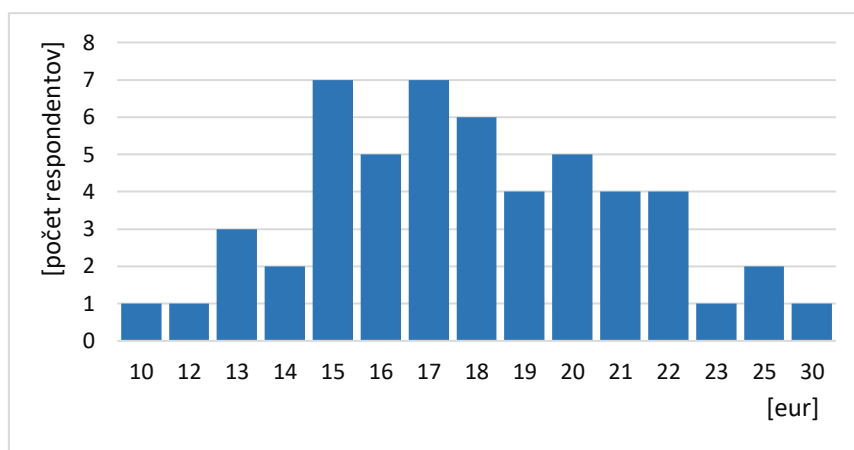
najdôležitejšie (18-44 rokov), pričom: 46 opýtaných bolo z kategórie 31-44 rokov, 27 z kategórie 25-30 rokov a zvyšok z kategórie 18-24 rokov. Priebeh analýzy zákazníckeho povedomia bol význame ovplyvnený epidemiologickou situáciou, ktorá nastala.

Približne 74% všetkých opýtaných vedelo, čo pojem „*Escape Room*“ znamená, z čoho približne 25% doposiaľ neabsolvovali žiadnu únikovú hru. Nasledujúce otázky boli pokladané iba ľuďom s predchádzajúcou skúsenosťou s *Escape Room*. Výsledky otázky „Koľko únikových hier ste doposiaľ navštívili?“ sú zobrazené v nasledujúcom grafe. 37,5% opýtaných s nejakou doterajšou skúsenosťou odpovedalo, že doposiaľ navštívili maximálne 3 únikové hry. Tento fakt môžeme vnímať z viacerých strán. Táto skupina ľudí predstavuje zákaznícku skupinu nováčikov, ktorých je ľahké ohúriť a získať si tak ich priazeň. Na druhú stranu dopytovaná skupina nie je zvyknutá chodiť hrať pravidelne.



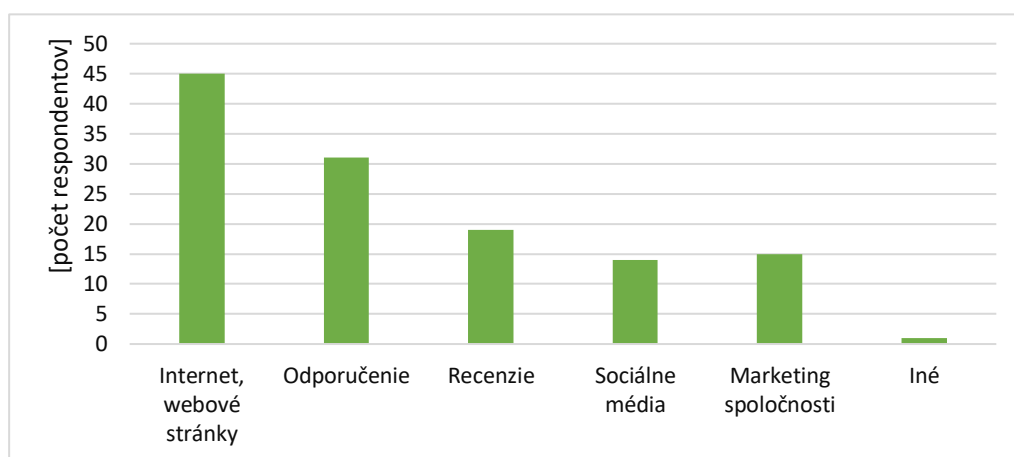
Graf č. 6: Počet navštívených únikových miestností [vlastné spracovanie]

Odpoveď na otázku „Aká je maximálna cena, ktorú ste ochotní zaplatiť na osobu za *Escape Room* v dĺžke 60 minút?“ sa pohybovala v intervale 10-30 eur, pričom hodnota mediánu predstavovala 17,5 eura.



Graf č. 8: Maximálna cena, ktorú sú respondenti ochotní zaplatiť [vlastné spracovanie]

Ďalšia otázka sa týkala toho, akým spôsobom si hráči hru vyberajú, pričom bolo možné uviesť aj viacero odpovedí. Najčastejšie sú únikové hry vyhľadávané na internete a webových stránkach spoločnosti, nasledujú odporúčenia od kamarátov/rodiny/kolegov a dostupné recenzie.



Graf č. 7: Spôsob získavania informácií [vlastné spracovanie]

Na otázku „Koľko z vašich navštívených hier by ste neodporučili vašim priateľom alebo rodine?“ bola najčastejšou odpoveďou nula (približne 41%). Tento údaj môže byť dôsledkom faktu, že väčšina opýtaných patrila do kategórie nováčikov. Zvyšná časť dopytovaných (33 respondentov) bola vyzvaná, aby opísala svoju najhoršiu skúsenosť s Escape Room. Väčšina z nich poskytla neúplné, nevypovedajúce alebo subjektívne odpovede (nepáčilo sa mi tam, všetko bolo zlé, pred hrou sme sa pohádali a pod.), avšak z niektorých odpovedí je možné urobiť si obraz o tom, čomu je možné sa vyhnúť:

- veľké množstvo zámkov/kľúčov,
- riešenie matematických/príliš prekombinovaných úloh,

- veľa rekvizít, ktoré slúžili ako dekorácia, avšak neboli využité v hre, čo hráčov zbytočne odvádza od dôležitých rekvizít,
- technické problémy, zničené/nefunkčné/amatérsky vyzerajúce rekvizity,
- nevhodne správajúci sa Game Master,
- Game Master platený na základe hodnotení na cestovateľskom portáli,
- nevhodný systém nápodiev (Game Master fyzicky vstupoval do miestnosti),
- chaoticky rozmiestnené úlohy, ktoré spolu žiadnym spôsobom nesúvisia,
- po uplynutí času nedôjde k vysvetleniu riešenia hry (skupina má prísť znovu),
- rozdelenie tímu s tým, že úlohy rieši iba jedna skupina a druhá nemá čo robiť.

Nasledujúce otázky boli položené jednak skupine dopytovaných s predchádzajúcou skúsenosťou s únikovými hrami ale i ľuďom, ktorí majú o Escape Room povedomie avšak doposiaľ žiadnu nehrali. Na otázku „*Koľko únikových miestností sa podľa vás nachádza v okolí (rádius 50km)?*“ ľudia odpovedali v intervale 1-15 miestností, pričom medián bol 7 miestností. V skutočnosti sa v 50km okruhu nachádza miestností 14. Na túto otázku nadväzovala nasledujúca, ktorá vyzývala respondentov vymenovať miestnosti, ktoré si myslia, že sa v okolí nachádzajú. Odpovedalo celkom 53 ľudí, ostatní odpovedať nechceli alebo nevedeli. Odpovede sú uvedené v nasledujúcej tabuľke, pričom boli združené podľa tohto na ktorú miestnosť odkazujú (napr. Egypt, Faraón, Tutanchamon odkazujú všetky na hru Tutanchamon).

Tab. č. 8: Miestnosti, o ktorých majú zákazníci povedomie [vlastné spracovanie]

Odpoveď	Počet odpovedí	Odpoveď	Počet odpovedí
Tutanchamon	24	Hobbit	9
Pandora	19	Piráti	8
Sherlocked	15	Krajina zázrakov	5
Dracula	13	Útek v väzenia	4
Tajný agent	11	Jig-Saw	1

Analytický záver

Rozčlenenie zákazníkov na jednotlivé skupiny umožní spoločnosti lepšie pochopiť motívy jednotlivých hráčov. Identifikovaným skupinám je potom možné vhodne prispôbiť komunikáciu ako počas hry tak aj počas marketingových kampaní.

Vzorka respondentov poznala trh Escape Room pomerne dobre. Tento fakt je možné zohľadniť napríklad pri vytváraní reklamných kampaní, ktoré sa už nemusia sústreďovať na vysvetlenie toho, o čom v únikových hrách ide. Na druhej strane, väčšina hráčov predstavuje skupinu nováčikov, čo znamená, že je možné zaujať ľahšie ako pokročilých hráčov. Pri vytváraní hry je vhodné túto skupinu rešpektovať a zaradiť dostatočné množstvo stredne ťažkých – čo znamená vybalansovať náročnosť tak, aby začiatočníci neboli sklamaná svojimi schopnosťami.

Cena, ktorú sú maximálne ochotní hráči zaplatiť sa pohybuje okolo 17,5 eur na osobu (medián získaných hodnôt). Túto skutočnosť je potrebné zohľadniť pri nastavovaní ceny za hru.

Pri vyberaní hry je pre opýtaných respondentov dôležité získať potrebné informácie z Internetu a webových stránok z hry. Druhým dôležitým faktorom sú odporúčania od kamarátov, kolegov či rodiny. Tento fakt poukazuje na skutočnosť, že je v miestnosti potrebné vytvoriť prvok, ktorý bude nezameniteľný a pre hráčov nezabudnuteľný.

2.4 Základný rámec konkurencie

Únikové hry môžeme považovať za voľnočasovú aktivitu, ktorá je vhodná rodiny, kamarátov, kolegov ale aj turistov. Pri spracovaní tejto časti práce budú využité metódy desk researchu a mystery shoppingu. Táto časť by mala spoločnosti priniesť pochopenie problému v nasledujúcich bodoch:

- aké sú konkurenčné vzťahy (spolupráca vs. rivalita),
- v čom sú produkty spoločností zhodné/odlišné,
- akým spôsobom využívajú spoločnosti IS/ICT,
- porovnanie jednotlivých konkurentov pomocou štruktúry marketigového mixu.

2.4.1 Substitučné pojmá konkurencie

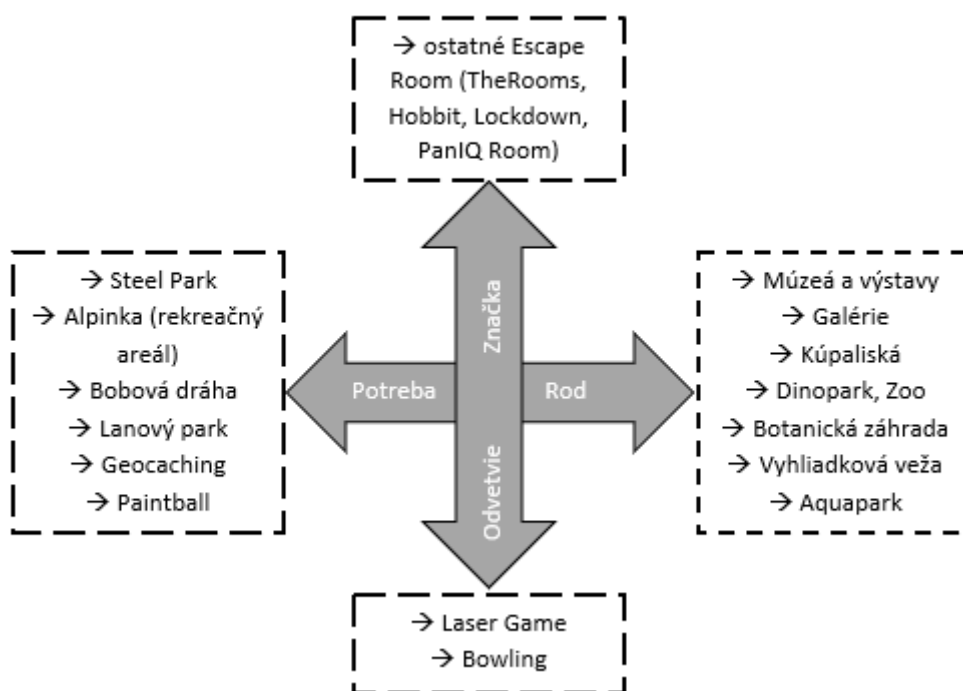
Z pohľadu **konkurencie značky** vnímame konkurenciu v najužšom zmysle – v tomto prípade sa jedná o ostatné únikové hry v dojazdovej vzdialenosti Košíc. Na území Košíc sa v priebehu času vytvorila silná franšíza „TheRooms“, ktorá združuje celkom 11 rôznych hier (z toho 2 sú mimo Košíc), umiestnených predovšetkým v oblasti košickej hlavnej ulice. Tieto miestnosti majú viacerých majiteľov. Franšízový charakter

spolupráce sa prejavuje v jednotnej cene za hru, zdieľaných sociálnych médiách, využívanom softwari a emailovej databáze. Druhým konkurentom z pohľadu značky je Escape Room „Hobbit“. Do konkurencie značky boli ďalej zaradené aj hry v Prešove („PanIQ Room“ a „Lockdown“), kde je dojazdová doba autom približne 30 minút.

Do **odvetvovej konkurencie** môžeme zaradiť ďalšie voľnočasové aktivity, ktoré sú určené pre skupiny hráčov a dajú sa vykonávať v interiéri. Do tejto kategórie spadá možnosť Laser Game a bowlingu.

Do skupiny **konkurencia na základe potreby** patria všetky aktivity uspokojujúce rovnakú potrebu – zabaviť sa vo voľnom čase. Jedná sa za o využitie služieb Steel Parku, Alpinky (rekreačný areál), bobovej dráhy, lanového parku, hry geocaching či paintballu.

Rodový pohľad na konkurenciu je najširší. Do tejto kategórie patria všetky spoločnosti súperiace o finančné prostriedky spotrebiteľa z rovnakej kategórie – rekreácia a kultúra. Patrí sem návšteva múzeí, galérií, kúpalísk, dinoparku, zoo, aquaparku, botanickej záhrady či vyhliadkovej veže.



Obr. č. 10: Substitučné pojatie konkurencie [vlastné spracovanie podľa Kotlera (2020)]

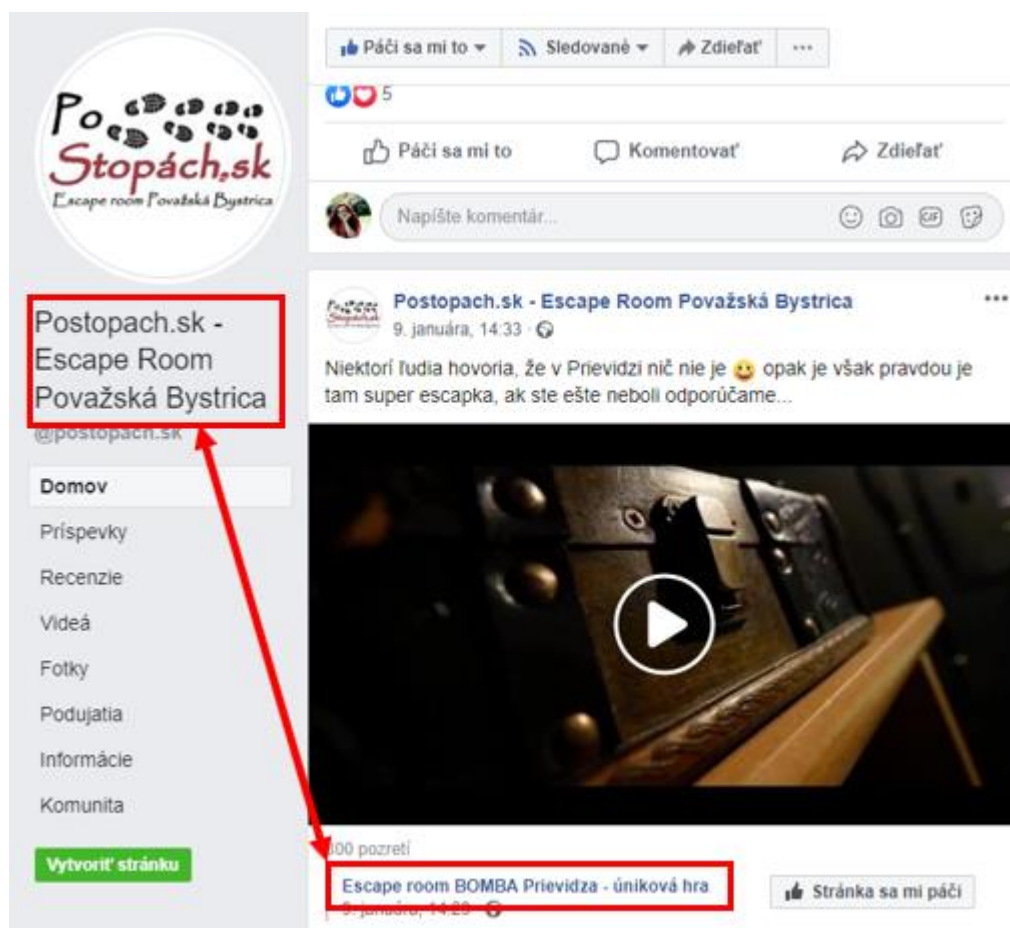
Práca bude v ďalších častiach zameraná na konkurenciu v zmysle konkurencie značky.

2.5 Konkurenčné vzťahy

V tejto kapitole budú opísané konkurenčné vzťahy z pohľadu pozitívnej, negatívne a neutrálnej kooperácie.

2.5.1 Pozitívna kooperácia

Pozitívna kooperácia sa vo vybranej odbore prejavuje v odporúčaní jednej spoločnosti druhou. V rámci Prešovského a Košického kraja takáto kooperácia nebola pozorovaná, avšak v obore sa jedná o pomerne častú situáciu, v prípade že spoločnosť vlastní nižší počet miestností. Prejavom pozitívnej kooperácie môže byť skutočnosť, že jedna Escape Room disponuje reklamnými letákmi iných miestností, informácie o iných hrách priamo poskytuje GameMaster alebo spoločnosť umiestni reklamu na inú hru na svoje sociálne siete. Týmto štýlom je možné pomocou vhodných odporúčaní prepojiť zákazníkov jednotlivých hier.



Obr. č. 11: Pozitívna kooperácia medzi hrou v Považskej Bystrici a v Prievidzi [upravené z Postopach.sk (2020)]

2.5.2 Negatívna kooperácia

Negatívna kooperácia sa môže prejaviť v informácií od GameMatera, ktorý môže zámerne haníť iné spoločnosti. Ďalšou príkladom z pohľadu vnímania konkurencie môže spájanie sa z dôvodu vytlačenia ostatných spoločností. Franšíza vytvorená na území Košíc postupne vytlačila iné firmy (napr. Locked – Escape Game Košice, PanIQ room).

2.5.3 Neutrálna kooperácia

Neutrálna kooperácia je v odvetví pomerne častá. Spoločnosti nemajú ostatné firmy dôvod agresívne napádať a to z toho dôvodu, že pokiaľ spoločnosť nemá viacero miestností, nepotrebuje si zákazníka dlhodobo udržať. Cieľom Game Matera a hry samotnej je skôr zaujať zákazníkov natoľko aby šírili svoje dojmy z hry medzi kolegov, priateľov, rodinu a pod.

2.6 Zostavenie konkurenčných matíc

Do konkurenčných matíc boli vybrané spoločnosti, ktoré tvoria z pohľadu substitučného pojatia konkurenciu značky. Vzhľadom k tomu, že sa z geografického hľadiska (Košícký a Prešovský kraj) jedná iba o štyri spoločnosti, budú do zrovnania zaradené všetky. Kľúčovou aktivitou v tejto časti práce bolo zvoliť a vyhodnotiť vhodné kritéria, ktoré pomôžu pri porovnaní ponúk konkurenčných spoločností. Zvolené kritériá sú uvedené v nasledujúcich tabuľkách.

Tab. č. 9: Kritérium zážitok z hry [vlastné spracovanie]

Kritérium	Zážitok z hry
Použité metódy	štruktúrovaný rozhor, mystery shopping
Zážitok z hry predstavuje subjektívny pohľad hráčov na hru. Bolo hodnotené na základe vlastnej skúsenosti (mystery shoppingu) a tiež na základe hodnotenia vytypovaných hráčov, ku ktorým bol získaný kontakt prostredníctvom facebookových stránok spoločností. Na tieto stránky sú uverejňované fotografie skupín, ktoré sú často komentované jednotlivými hráčmi.	

Tab. č. 10: Kritérium využitie moderných technológií [vlastné spracovanie]

Kritérium	Využitie moderných technológií
Použité metódy	štruktúrovaný rozhor, mystery shopping
Využitie moderných technológií je hodnotené na základe využitia týchto technológií priamo v miestnosti (nejedná sa napr. o online prezentáciu spoločnosti).	

Tab. č. 11: Kritérium komunikačné nástroje [vlastné spracovanie]

Kritérium	Komunikačné nástroje
Použité metódy	desk research
Kritérium využitia komunikačných nástrojov bude primárne založené na hodnotení online prezentácie spoločnosti (Trip Advisor, Facebook, webová stránka, Instagram a pod.).	

Tab. č. 12: Kritérium povedomie o značke [vlastné spracovanie]

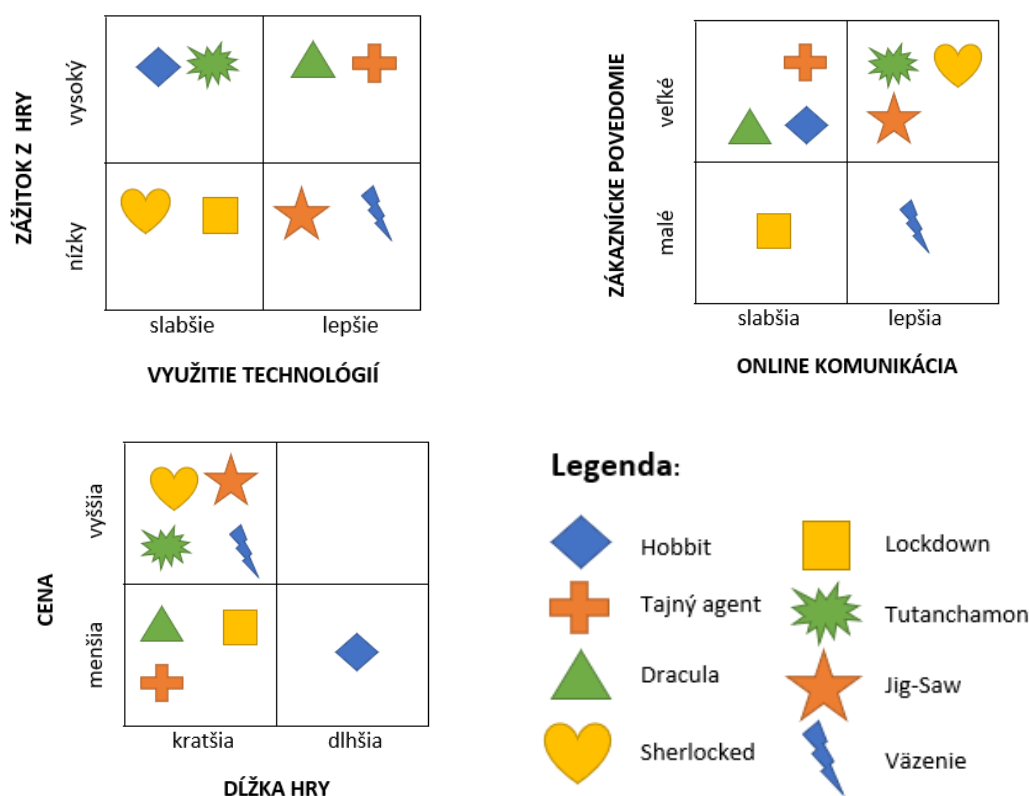
Kritérium	Povedomie o značke
Použité metódy	dotazník, analýza Google trendov
Povedomie o značke bude hodnotené na základe dotazníka, ktorého vyhodnotenie je uvedené v kapitole „Analýza zákazníkneho povedomia“. Ďalším zdrojom informácií budú údaje vyplývajúce z analýzy Google trendov.	

Tab. č. 13: Kritériá cena a dĺžka hry [vlastné spracovanie]

Kritérium	Cena, dĺžka hry
Použité metódy	desk research
Cena a dĺžka hry predstavujú objektívne ukazovatele dostupné skrz webové stránky jednotlivých spoločností.	

Vzhľadom k tomu, že každá Escape Room tvorí unikátny produkt budú konkurenčné mapy vytvorené pre konkrétne miestnosti:

- Tajný agent – PanIQ Room,
- kliatba grófa Draculu – PanIQ Room,
- Hobbit – Hobbit,
- LockDown – Escape LockDown,
- Tutanchamon – The Rooms,
- Jig Saw – The Rooms,
- Slerlocked – The Rooms,
- Útek z väzenia – The Rooms.



Obr. č. 12: Konkurenčné matice [vlastné spracovanie podľa Zicha (2018)]

Z konkurenčných môžeme vidieť, že spoločnosti podnikajúce v Escape Room volia rôzne stratégie podnikania a nie je možné stanoviť jednoznačne strategické skupiny. Z tohto dôvodu zvolíme pre ďalšiu analýzu miestnosti:

- Tajný agent – má najlepší pomer zážitku z hry a využitia moderných technológií,
- Hobbit – jediná miestnosť, ktorá v Košiciach odolala tlaku franšízy The Rooms,
- LockDown – má slabú online komunikáciu, zákazníci o tejto spoločnosti nemajú povedomie, vybraný z dôvodu analýzy nesprávnych strategických krokov,
- Útek z väzenia – napriek vyššiemu využitiu technológií, hra hráčom neprináša očakávaný zážitok, vybraný z dôvodu analýzy nesprávnych strategických krokov.

2.7 Analýza konkurencie

Vejto kapitole analyzované nasledujúce miestnosti: „Tajný agent“, „Útek z väzenia“, „Hobbit“ a „LockDown“ pomocou štruktúry marketingového mixu 4P.

2.7.1 Produkt

Táto kapitola bude venovaná porovnaniu produktov jednotlivých spoločností.

Hobbit

Hobbit je jediná Escape Room v Košiciach, ktorá funguje nezávisle na franšíze TheRooms. Hra je vložená do fiktívneho sveta Stredozeme, kde je úlohou hráča dostať sa z jednej zamknutej chálupky. Tematický je podobná hre „*Spoločenstvo prsteňa*“ od konkurenčnej spoločnosti TheRooms. Väčšina kulís (steny, dvere, niektoré predmety) je ručne maľovaná a pokrytá machom, čo u zákazníka umocňuje atmosféru – tú dotvára aj dobová hudba hrajúca počas celej hry. Táto hra sa odlišuje aj tým, že umožňuje hráčom dohrať aj po uplynutí časového limitu 70 minút. Na rozdiel od ostatných miestností je táto riadená elektronicky, čo vytvára iný celkový dojem z hrania.

Tajný agent

Priamo v Prešove má firma dve hry, čo znamená, že zákazník po návšteve jednej Escape Room očakáva podobnú kvalitu aj pri návšteve druhej. Úlohou hráča v hre Tajný agent je vžiť sa do role tajného agenta 007. Ten sa snaží ochrániť svet pred vybuchnutím atómovej bomby, ktorej časomiera uplynie za šesťdesiat minút. Touto témou je vo zvolenej oblasti unikátna ale pokiaľ zvážime väčšie teritórium existujú viaceré podobné miestnosti napr. Bomba (Prievidza), Chernobyl (Michalovce), Bunkr 13 (Brno).

Kulisy a rekvizity pôsobia ako veľmi dobrý prostriedok pre vtiahnutie hráča do atmosféry, avšak v tomto prípade vyzerali skôr ako podomácky vyrobené a časom už značne opotrebované.



Obr. č. 13: Príklady využitých rekvizít [prevzaté od PaniIQRoom (2020)]

Lockdown

Téma – útek z väzenia je v oblasti únikových hier pomerne častá. Úlohy riešené v tejto hre sú priemerného charakteru – skúsený hráč nebude mať s ich riešením výrazný problém. Veľkým negatívom je riešenie nápovedy počas hry a to formou vysielačiek a prehľadovým kamerovým systémom, čo nie je najvhodnejšie riešenie, pretože Game Master vidí čo hráči robia avšak nedokáže hráčom ukázať čo majú s daným predmetom robiť a tak je odkázaný iba na slovný popis. Hra obsahuje veľké množstvo matematických úloh – ako vyplynulo z analýzy zákazníkov, tí matematické úlohy v únikových hrach neobľubujú.

Útek z väzenia

Zriaďovateľom niektorých je spoločnosť „*TheRooms.eu s.r.o.*“, ktorá bola založená 12.1.2019 avšak samotné hry existujú už od roku minimálne 2015 (Finstat, 2020). Spoločnosť pôsobí primárne v Košiciach (9 miestností), pričom jednu prevádzku má v Smižanoch a jednu vo Vranove nad Topľou.

Útek z väzenia je častý motív únikových hier, na čo upozorňuje spoločnosť aj na svojom webe: „*Ak ste hrali niekde inde na Slovensku/vo svete izbu s rovnakou alebo podobnou tematikou/názvom, nemusíte sa báť, že táto bude taká istá.*“ (TheRooms, 2020). Vybavenie je strohé, steny miestností ošarpané, čo však odpovedá téme miestnosti. Samotný príbeh nie je počas hrania budovaný, čo znižuje celkový zážitok z hry.

Zhrnutie

Zhrnutie porovnania produktov ponúkaných jednotlivými spoločnosťami je uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. č. 14: Porovnanie produktov v podobe jednotlivých miestností [vlastné spracovanie]

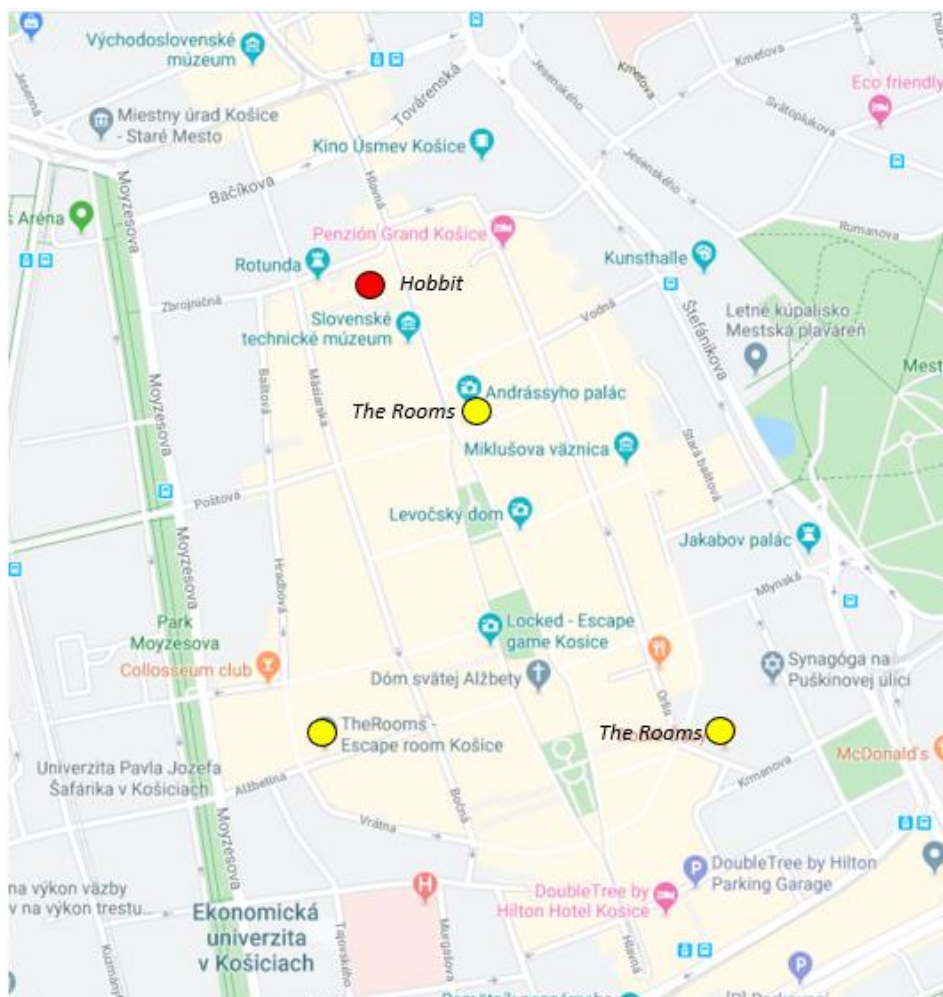
	Hobbit	Tajný agent	LockDown	Útek z väzenia
Objektívne ukazovatele				
Doba hry [min]	70	60	70	70
Veľkosť teamu [počet hráčov]	2-5	2-5	3-8	3-8
Vhodné pre dvoch hráčov	Áno	Áno	Nie	Nie
Jazyky	SK/EN	SK	SK	SK/EN
Počet miestností	2+	3+	3	4
Aktuálny rekord [min]	ccc.50	cca. 30	cca. 35	cca.50
Systém nápoved	kamerový systém bez zvuku, nápoveda sa pýta pomocou zvončeka, zobrazuje sa na monitor	kamerový systém bez zvuku, nápoveda sa pýta pomocou zvončeka, zobrazuje sa na monitor	vysielačky	kamerový systém so zvukom, vopred nahrané nahrávky s pomocou
Subjektívne ukazovatele				
Moderné technológie¹	3	2	1	1
Príbeh²	4	3	2	1
Matematické úlohy³ [max.5]	1	2	5	1
Fyzická náročnosť³ [max. 5]	1	3	2	1
Obťažnosť³ [max. 5]	3	2	3	4
Nadväznosť úloh⁴ [max. 5]	5	4	3	1
¹ 1 – prevažne visiace kódy, zámky a kľúče; 2 – kombinácia elektronických prvkov a visiacich zámkov, 3 – mikročipmi riadené zážitkové hry ² 1 – príbeh nie je počas hry rozvíjaný, 2 – príbeh je rozvíjaný niekoľkými vstupmi počas hry ale pre samotnú hru nie je podstatný, 3 – príbeh je rozvíjaný a pre hru podstatný, 4 – na príbeh nadväzuje väčšina úloh a bez neho nemajú zmysel ³ hodnotenie 1 – nenáročné až 5 – veľmi náročné ⁴ 1 – medzi úlohami nie je žiadna spojitosť až 5 – úlohy na seba logicky nadväzujú				

2.7.2 Miesto

V tejto kapitole bude priblížené geografické umiestnenie jednotlivých konkurentov a tiež miesto z pohľadu samotného priebehu hrou.

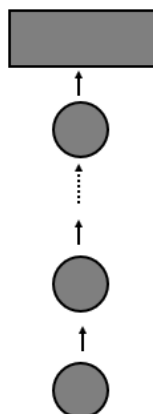
Hobbit

Geograficky sa miestnosť nachádza na Hlavnej ulici, čo má svoje výhody aj nevýhody. Za výhodu môžeme považovať výbornú dostupnosť mestskou hromadnou dopravou, na druhú stranu parkovanie je obmedzené počtom parkovacích miest. V blízkosti sa parkovacia plocha nachádza, avšak je spoplatnená. Rezervovať vstup je možné každý deň aj cez víkend v časoch 16:00, 18:15 a 20:30



Obr. č. 14: Mapa s umiestnením miestnosti a poloha konkurencie [upravené z Google Maps (2020)]

Pätnásť úloh je vytvorených tak, aby boli plnené sekvenčným spôsobom tj. pokiaľ nie je dorobená prvá úloha, nie je možné pokračovať k druhej atď.

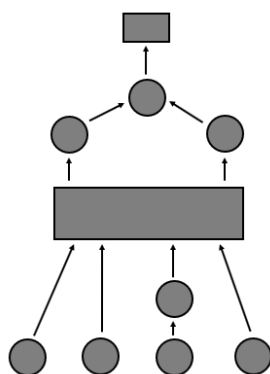


Obr. č. 15: Sekvenčný priebeh hry [vlastné spracovanie]

Tajný agent

Geograficky sa hra nachádza v centre Prešova, v rovnakej budove ako sa nachádza konkurenčná hra Lockdown. Keďže sa miestnosť nachádza na pešej zóne, je spoplatnené parkovanie možné v širšom okolí. Otváracie hodiny sú od 13:00 do 19:00 (začiatok poslednej hry).

Priebeh hry je pyramídového charakteru (viď nasledujúci obrázok), pričom je riešených približne 10 úloh.



Obr. č. 16: Pyramídový priebeh hry [vlastné spracovanie]

LockDown

Geograficky sa hra nachádza v rovnakej budove a hry PanIQ Room. Tento fakt sa ale neprejavuje negatívne, keďže Game Master samotný odporučil konkurenčné hry.

Priebeh hry je až na začiatočnú etapu (prvé 4 úlohy) čisto sekvenčná, čo znamená, že pokiaľ hráči neprekonajú danú úlohu nemôžu pokračovať ďalej. Ďalšie úlohy sú riešené paralelne.

Útek z väzenia

Hra je situovaná priamo v centre mesta, čo znamená, že je dostupná mestskou hromadnou dopravou. V blízkosti sa nachádza obchodný dom Aupark, ktorý je možné využiť pre parkovanie (spoplatnené 30 centov za hodinu).

Priebeh hry je plne paralelný, čo znamená, že team môže riešiť úlohy v ľubovoľnom poradí. Na konci každej získa kľúč, pričom pokiaľ nemá zozbierané všetky kľúče nedostane sa z miestnosti.

Zhrnutie

Zhrnutie faktoru miesta je uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. č. 15: Porovnanie faktoru miesta jednotlivých miestností [vlastné spracovanie]

	Hobbit	Tajný agent	LockDown	Útek z väzenia
Umiestnenie	Pešia zóna Košice	Pešia zóna Prešov	Pešia zóna Prešov	Pešia zóna Košice
Dostupnosť MHD	Áno	Áno	Áno	Áno
Dostupnosť parkovania	Spoplatnené v neďalekom obchodnom centre	Spoplatnené v širšom okolí	Spoplatnené v širšom okolí	Spoplatnené v neďalekom obchodnom centre
Otváracie hodiny	16:00-20:30	13:00-19:00	9:00-21:00	9:00-21:00
Počet úloh	cca.15	cca.10	cca. 12	cca. 12
Priebeh úloh	sekvenčný	pyramídový charakter	spočiatku sekvenčne,	paralelný

			neskôr paralelne	
--	--	--	---------------------	--

2.7.3 Propagácia

Porovnanie jednotlivých foriem propagácie je uvedený v nasledujúcej tabuľke.

	Hobbit	Tajný agent	LockDown	Útek z väzenia
Webová stránka				
FAQ	Nie	Áno	Nie	Nie
Design	Jednoduchý, nedostatočne spracovaný	Moderný web, zastaralé informácie	Moderný, jednoduchý	Zastaralý, ťažkopádny
Online rezervácia	Nie	Áno	Nie	Nie
Online darčkové poukazy	Áno	Áno	Áno	Áno
Sociálne siete				
Facebook	Zverejňovanie fotografií (s originálnymi popiskami, bez rámečkov), online rezervácia	Zverejňovanie fotografií (s originálnymi popiskami, s rámečkami)	Zverejňovanie fotografií (s originálnymi popiskami, bez rámečkov)	Zverejňovanie fotografií (s originálnymi popiskami, bez rámečkov), súťaže a informácie o akciách
Instagram	Nie	Nie	Fotky súťažiacich, súťaže, logické hádanky	Súťaže, logické hádanky, voľné termíny a prebiehajúce akcie
Iná online prezentácia				
TripAdvisor	Nie	Áno, 16 recenzií	Áno, 9 recenzií	Áno, 90 recenzií
Google	Má vizitku, nereaguje na recenzie, má nahrané fotky interiéru	Má vizitku, reaguje na recenzie, nemá nahrané fotky interiéru	Má vizitku, reaguje na recenzie, má nahrané fotky interiéru	Má vizitku, reaguje na recenzie, má nahrané fotky interiéru
Offline prezentácia				
POP	pútač z umelej trávy pred prevádzkou	Banner pred prevádzkou, veľmi prrehladniuteľný	Nie	Nie

Letáky	Áno, použitá fotky z filmu Hobbit	Áno, fotka siluety Jamesa Bonda	Nie	Áno, tematicky vytvorený
---------------	-----------------------------------	---------------------------------	-----	--------------------------

2.7.4 Cena

V tejto kapitole bude uvedená cena vybraných hier.

Hobbit

Escape Room Hobbit má jednotnú cenu 15 eur na osobu, pričom je určená pre max. 5 osôb a trvá 70 minút. Spoločnosť poskytuje zamestnancom vybraných firiem desaťpercentnú zľavu na tím, čo môžeme vnímať aj ako propagačný faktor. Jednotliví zamestnávateľia poskytujú zamestnancov o možnosti tejto výhody, čím sa dostávajú do povedomia väčšej skupiny ľudí. Iné zľavy spoločnosť neponúka.

Tajný agent

PanIQ Room prevádzkuje miestnosti po celom Slovensku. Pre každú hru je cena nastavená zvlášť, pričom v Prešove sú ceny najnižšie, čo odpovedá aj nízkym výdavkom zákazníkov za zábavu.

Ďalej firma ponúka garanciu vrátenia peňazí, v prípade, že skupina požiada o predčasné skončenie hry z dôvodu nespokojnosti so službou.

Tab. č. 16: Porovnanie cien spoločnosti PanIQ Room [vlastné spracovanie podľa PanIQRoom (2020)]

<i>Mesto</i>	<i>Názov</i>	<i>Dĺžka trvania [min]</i>	<i>Cena [eur]</i>
Bratislava	Da Vinciho tajomstvá	70	34,99/dvaja
	Hannibalov dotyk		49,99/3-6 +7,99/d'alší
Nitra	Byt vraha 2.	60	29,99/dvaja
	Tajomná katakomba		39,99/3-5 +7,99/d'alší
Poprad	Tajomná katakomba	60	34,99/dvaja 49,99/3-4 +11,99/d'alší

	Hannibalov dotyk	70	39,99/dvaja
	Lavína		59,99/3-4 +14,99/d'alší
Prešov	Tajný agent	60	29,99/dvaja 39,99/3-4 +9,99/d'alší
	Kliatba grófa Dracula	70	15/osoba
Žilina	Da Vinciho Tajomstvá	70	34,99/dvaja 49,99/3-6 +7,99/d'alší

Spoločnosť inzeruje svoje hry na zľavovom portáli (zlavomat.sk), kde je ponúkaná hra pre 5 resp. 6 hráčov za cenu pre dvoch alebo je poskytnutá zľava 5/7 eur na skupinu (záleží na počte hráčov).

Ďalšie cenové zvýhodnenie vo výške 20% je poskytované pre študentov a to v prípade, že minimálne 50% z členov skupiny má platný ISIC/ITIC preukaz. Ďalšie finančné zvýhodnenie spočíva v poskytnutí 10% zľavy na ďalšiu hru, ktorá môže byť využitá mesiac od hrania hry.

LockDown

Escape Room Lockdown má jednotnú cenu 15 eur na osobu, pričom je určená pre max. 8 osôb a trvá 70 minút. Pri väčšom počte osôb (bližšie nešpecifikovanom) ponúka zľavu.

Útek z väzenia

The Rooms ponúka všetkých svojich 11 miestností za rovnakú cenu 49 eur pre dvoch alebo 19 eur na osobu pre 3 a viac hráčov, pričom dĺžka trvania hry je 70 minút. Ďalej si spoločnosť účtuje poplatok za objednávku 4 hodiny pred začiatkom hry vo výške 5 euro. Spoločnosť ponúka nasledujúce zľavy:

- teambuilding –10%,
- ISIC/ITIC (stačí aby jeden zo skupiny mal platný preukaz) – 4 eurá na skupinu,
- deti do 6 rokov – zdarma,
- narodeninová oslava pre deti do 14 rokov – 10%.

V súčasnosti nie je hra ponúkaná na žiadnom zľavovom portáli, avšak v minulosti bola ponúkaná výrazná zľava (portál zľavy.odpadnes.sk).

Zhrnutie

Prepočet ceny na počet osôb a 1 minútu hrania je uvedený v nasledujúcej tabuľke.

Tab. č. 17: Cenové zhodnotenie konkurencie [vlastné spracovanie]

	Hobbit	Tajný agent	LockDown	Útek z väzenia
Cena	15 eur/osoba	30 eur/2 osoby 40 eur/3 osoby 40 eur/4 osoby + 9 eur/ každá ďalšia osoba	15 eur/osoba	49 eur/2 osoby 19 eur/osoba
Prepočet ceny pre 2 osoby [eur]	30	30	30	49
Cena za minútu hrania pri 2 osobách [eur]	0, 21	0, 25	0, 21	0, 35
Prepočet ceny pre 3 osoby [eur]	45	40	45	57
Cena za minútu hrania pri 3 osobách [eur]	0, 21	0, 22	0, 21	0, 27
Prepočet ceny pre 4 osoby [eur]	60	40	60	76
Cena za minútu hrania pri 4 osobách [eur]	0,21	0, 17	0, 21	0, 27
Prepočet ceny pre 5 osôb [eur]	75	49	60	76
Cena za minútu hrania pri 5 osobách [eur]	0, 21	0, 16	0, 21	0, 27

2.8 Formulovanie záverov analýz

Na základe predchádzajúcich analýz môžeme zostaviť profil príležitostí a hrozieb okolia (ETOP profil), ktorý je uvedený v nasledujúcej tabuľke. Faktory a ich vplyv sú podrobne okomentované pri jednotlivých analýzach.

Tab. č. 18: ETOP analýza [vlastné spracovanie na základe predchádzajúcich analýz]

Skupina faktorov	Vplyv (+ príležitosť, – hrozba, 0 neutrálny vplyv)
Sociálne faktory	0 zákazníci z Prešovského a Košického kraja
	+ vekové zloženie hráčov (vrátane skupiny študentov)
	+ rozvoj turizmu
Ekonomické faktory	0 miera zdanenia
	– množstvo výdavkov ľudí na rekreáciu a kultúru
Technologické faktory	+ možnosť online objednávky
	+ optimalizácia webu pre smartphone
	+ využitie moderných technológií počas samotnej hry
	+ vhodné zapojenie sociálnych sietí do marketingovej kampane
Legislatívne a politické faktory	0 voľná živnosť
	0 proces založenia s.r.o.
	0 bezpečnosť práce
	0 požiarne predpisy
Obor	+ rast trhu
	+ množstvo trendov, ktoré je možné nasledovať
Zákazníci	+ vysoké povedomie o obore
	– nižšie povedomie o konkurencii
	+ znalosť nedostatkov z pohľadu zákazníkov
	– /+ nízky počet navštívených miestností
	+ získavanie informácií online
Konkurencia	+ umiestnenie v centre miesta
	– štandardná dĺžka trvania
	– 1.-2. generácia hier (bez využitia ICT)
	– nedostatočná podpora viacerých jazykov

2.8.1 Zhodnotenie analýzy všeobecného okolia

Stratégia pre Escape Room bude navrhovaná pre umiestnenie v širšom centre Košíc. Primárnu časť zákazníkov budú tvoriť zákazníci z Prešovského a Košického kraja, ktorí sú v dojazdovej vzdialenosti umiestnenia Escape Room. Druhú skupinu zákazníkov môžu tvoriť turisti. Tento faktor predstavuje príležitosť pre rozvoj - spoločnosť by sa napríklad mohla zviditeľniť pomocou portálov pre návštevníkov (VisitKosice, Tripadvisor a pod.), dbať na jazykovú pripravenosť hry ale i GameMastera. Escape Rooms momentálne navštevuje predovšetkým mladá a stredná veková kategória, ktorá tvorí najväčšie percento zákazníkov.

Jedným z ekonomických faktorov, ovplyvňujúcich každé podnikanie je miera zdanenia podnikov, ktoré na Slovensku bolo za rok 2019 (vrátane miestnych daní) a prirážok vo výške 21%.

Hrozbou pre zábavný priemysel predstavuje stagnujúci resp. klesajúci trend výdavkov na rekreáciu a kultúru. Do budúcnosti je možné predpokladať, že množstvo výdavkov v tejto oblasti nebude rapídne rásť. Tento fakt je potrebné vnímať pri určovaní ceny za hru.

Technologické faktory predstavujú pre spoločnosť príležitosti. Moderné technológie je možné využiť pri samotnej hre, pri prehľadnom systéme online objednávok alebo pri online marketingovej kampani.

2.8.2 Zhodnotenie analýzy trhu únikových hier a trendov v obore

Z Analýzy Google trendov vyplýva, že záujem o únikové hry v priebehu času rastie. Porovnaní vyhľadávania slov „Escape Room“, „Exit Game“ a „Úniková hra“ sme zistili, že hry sa na území Slovenska ujali pod názvom Escape room. Spotrebitelia vyhľadávajú únikové hry skôr podľa geografického hľadiska ako podľa témy, či spoločnosti, ktorá hru prevádzkuje.

Na trhu s únikovými hrami sa spoločnosti snažia vytvoriť nové produkty v podobe stolovej únikovky, party hry, City Game a pod. Na rozvoj technológie a vznik virtuálnej reality zareagoval aj trh Escape Room. Navrhovaná stratégia bude využívať AR technológie využívajúce smartphone vybavený kamerou.

2.8.3 Zhodnotenie analýzy zákazníkov

Vytvorenie zákazníckych skupín umožní spoločnosti poznať psychológiu hráčov. Znalosť hráčov umožní pochopiť správanie jednotlivých hráčov v rôznych situáciách a tiež môže pomôcť Game Masterovi poskytovať správne nápovedy počas hry. Medzi základné typy hráčov Escape Room patria. Najčastejšie zákazníci vyhľadávajú únikové hry na internete a webových stránkach spoločnosti, nasledujú odporúčenia od kamarátov/rodiny/kolegov a dostupné recenzie. Maximálna cena, ktorú je jedna osoba ochotná zaplatiť za hru v dĺžke 60 minút sa pohybuje v intervale medzi 10-30 eurami, pričom medián predstavoval cenu 17,5 eura.

Väčšinu hráčov predstavuje skupinu nováčikov, čo znamená, že je možné zaujať ľahšie ako pokročilých hráčov. Pri vytváraní hry je vhodné túto skupinu rešpektovať a zaradiť dostatočné množstvo stredne ťažkých – čo znamená vybalansovať náročnosť tak, aby začiatočníci neboli sklamaná svojimi schopnosťami.

2.8.4 Zhodnotenie analýzy konkurencie

Bližšia analýza konkurencie bola zameraná na konkurentov v zmysle konkurencie značky. Na území Košíc sa v priebehu času vytvorila silná franšíza „*TheRooms*“, ktorá združuje celkom 11 rôznych hier. Druhým konkurentom z pohľadu značky je Escape Room „*Hobbit*“. Do konkurencie značky boli ďalej zaradené aj hry v Prešove („*PanIQ Room*“ a „*Lockdown*“). Konkurencia je v Košiciach je umiestnená priamo v centre, čo znamená, že v okolí nie je kde zaparkovať. Miestnosti poskytujú štandardnú dĺžku trvania 60min, čo znamená že potenciálna spoločnosť sa môže odlíšiť dlhším hracím časom. Hry sú 1. alebo 2. generácie, čo znamená, že nevyužívajú žiadne moderné technológie. Viaceré hry neumožňujú hrať v inom jazyku ako v slovenčine.

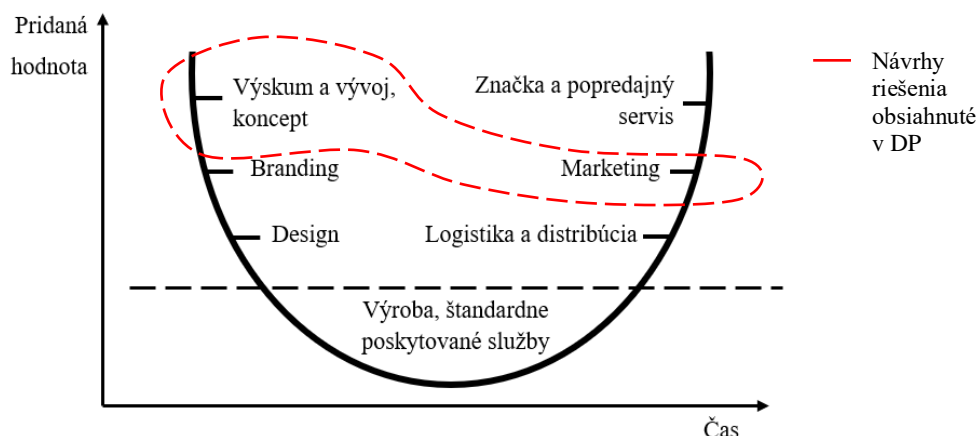
2.8.5 Dopad koronakrízy

Negatívne dosahy koronavírusu bude pociťovať aj slovenský cestový ruch a teda i Escape Room. Po tom, čo sa podarí dostať koronavírus pod kontrolu, bude ešte určité obdobie trvať, kým sa dopyt po kultúrnych a rekreačných aktivitách dostane na pôvodnú úroveň. Prevádzky budú musieť (minimálne dočasne) zvýšiť hygienické opatrenia, čo sa v prejaví vo zvýšení nákladov. Dopad koronakrízy sa tak prejaví v krátkodobom až

strednodobom časovom horizonte, kedy by som neodporúčala realizáciu navrhovanej stratégie. Optimálny čas na otvorenie prevádzky Escape Room bude vtedy, kedy sa opatrenia proti koronavírusu dostanu do takého stavu, že ľudia nebudú nútený dodržiavať odstup dva metre, keďže únikové miestnosti sa hrajú obyčajne v malých uzatvorených priestoroch.

3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Návrhy riešenia (viď. nasledujúci obrázok) budú zamerané na vytvorenie konceptu AR Escape Room v podobe stratégie a tiež na marketing, ktorý bude podporený prostredníctvom ICT technológií.



Obr. č. 17: Časti krivky úsmevu obsiahnuté v kapitole vlastné návrhy riešenia [vlastné spracovanie podľa Rungiho (2018)]

3.1 Value Proposition Canvas

Value Proposition Canvas nám umožňuje zobrazit' graficky ponúkané hodnoty spoločnosti a zároveň hodnoty z pohľadu zákazníka.

Spoločnosť bude cieľiť na **všeobecné segmenty zákazníkov**, ktorý sú vyčlení predovšetkým geografického pohľadu – Košický, Prešovský kraj + turisti. Ako vyplynulo z analýzy sociálneho okolia, hlavou vekovou kategóriou zákazníkov sú osoby vo vekovom rozmedzí od 18 do 44 rokov. Únikové hry patria medzi voľnočasové aktivity, s čím súvisia aj dôvody prečo ich zákazníci navštevujú. Jedná sa najmä o zábavu vo voľnom čase, strávenie chvíľ s priateľmi či rodinou, vytvorenie si jedinečného zážitku, či možnosť zažiť dych berúci moment. Ďalšia skupina dôvodov môže súvisieť s prácou v kolektíve – kolegovia tu môžu medzi sebou vytvoriť lepšie medziľudské vzťahy, podporiť teamového ducha. Escape Room taktiež umožňuje odhaliť skrytého

teamleadera, ktorý hru začne „organizovať“ a rozdeľovať úlohy medzi jednotlivých členov.



Obr. č. 18: Value Proposition Canvas – zákaznícky profil [vlastné spracovanie]

Z pohľadu hodnotovej mapy sa spoločnosť v prvom zameria na podporu naplnenia očakávaní zákazníkov prostredníctvom využitia nových technológií v podobe kombinácie AR riešenia úloh a fyzických úloh. Bude sa jednať o kľúčový prvok, ktorým sa spoločnosť bude snažiť odlišiť. Tomuto rozhodnutiu budú prispôsobené všetky ostatné prvky hry – hádanky, kulisy, téma či hudba. Úlohy pre hráčov budú vyberané tak aby v niektorých častiach bolo potrebné zapojenie sa minimálne dvoch ľudí. Dôraz bude kladený tiež na to, aby otváracia doba bola prispôsobená pracujúcim osobám, ktoré hľadajú určitý spôsob odreagovania sa.



Obr. č. 19: Value Proposition Canvas – hodnotová mapa [vlastné spracovanie]

3.2 Lean Canvas

Lean Canvas nám umožňuje zrozumiteľne a stručne zobrazit' aký produkt, prečo, pre koho ho robíme a kto je našim klientom. Jeho spracovanie je uvedené v nasledujúcej tabuľke. Položky „Problém“ a „Neférová“ reflektujú zákaznícky profil z predchádzajúcej kapitoly. „Unikátna ponuka“ a „Riešenie“ nadväzuje na hodnotovú mapu, taktiež z predchádzajúcej kapitoly, „Existujúce alternatívy“ boli vygenerované na základe analýzy konkurencie (kapitola 2.7).

Tab. č. 19: Spracovanie Lean Canvas pre únikovú hru [vlastné spracovanie podľa LeanStack (2019)]

Problém	Riešenie	Unikátna ponuka	Neférová výhoda	Segmenty zákazníkov
→ Nuda → Stres → Nedostatok voľnočasových aktivít	→ zábava pri riešení úloh → dostupnosť cez víkend, po pracovnej dobe → možnosť vžiť sa do novej role → riešenie hádaniek	→ AR úniková hra → presah hania hry od objednávky až do odchodu z miestnosti	→ využitie najmodernejšej technológie → využitie inovatívneho systému náповedy	→ obyvatelia košického a prešovského kraja → turisti
Existujúce alternatívy → TheRooms → Hobbit → Lockdown → PanIQ Room	Indikátory → počet zarezervovaných hier → počet predaných darčkových poukazov → online recenzie		Cesty k zákazníkom → online reklama → sociálne médiá → webová stránka → letáky	
Výdaje jednorazové → vybavenie priestorov → technológia → zriadenie s.r.o. → webová stránka Výdaje pravidelné → personál → energie → online reklama → údržba miestnosti		Prímy → rezervácie hry, darčkové poukazy → tombola → doplnkový predaj (magnetky, upomienkový predmet, voda, drobné občerstvenie...)		

3.3 Úroveň misie, vízie a cieľov

Základný smer podnikania bude vymedzený na základe vízie, misie a cieľov. Z dlhodobého hľadiska (približne 10 rokov) by misia mohla byť definovaná ako: Priniesť modernú zábavu širokej skupine zákazníkov tak, aby bola dosiahnutá vysoká návratnosť investícií a kreatívne prostredie pre zamestnancov. Víziu podnikania môže predstavovať: Úniková miestnosť v každom krajskom meste.

Zo strednodobého pohľadu (3-5 rokov) je potrebné ešte vymedziť ciele pre prvú pobočku v Košiciach. Idea podnikania spočíva vo vytvorení úspešného podniku so stabilným počtom zákazníkov (približne 60 skupín mesačne) na základe masívneho nasadenia moderných technológií v procese komunikácie aj v samotnom produkte.

V **ekonomickej dimenzii** sa bude tento cieľ prejavovať v návratnosť investície do podnikania, ktorá by sa mala vrátiť do dvoch rokov. Aby bolo tohto cieľu dosiahnuté bude sa spoločnosti venovať nasledujúcim aktivitám:

- príjmy spoločnosti budú z najväčšej časti generované rezerváciami hier a predajom darčkových poukazov,
- cena hry bude zvolená tak, aby bola hra lacnejšia ako konkurencia, avšak tak, aby predstavovala pre spoločnosť dostatočný príjem (17 eur/osoba/hra),
- jednotlivé hádanky budú konštruované tak, aby náklady na ich údržbu boli čo najnižšie,
- navýšenie príjmov bude možné na základe doplnkového predaja (magnetky, upomienkový predmet, voda, drobné občerstvenie...) a tomboly,

V **internej dimenzii** sa cieľ bude prejavovať vo výbere zamestnancov, ktorý budú zamestnávaní na základe dohody o brigádnickej práci študentov. Vzhľadom k tomu, že spoločnosť bude cieľiť aj na zahraničných turistov bude potrebné, aby brigádnici ovládali minimálne anglický jazyk. Atraktivnosti hry bude zvýšená využitím AR technológie, ktorá nemá na území Slovenska obdobu.

V **externej dimenzii** si spoločnosť bude zakladať na online komunikácii a efektívnej reklame na sociálnych sieťach, čím sa bude približovať svojej cieľovej skupine 18-44

ročných zákazníkov. Ďalej bude využívať nástroje pre správu a sledovanie užívateľských recenzií (Tripadvisor, Google My Business, Google Alerts a pod.) tak, aby bolo možné pohotovo reagovať na prípadné nedostatky.

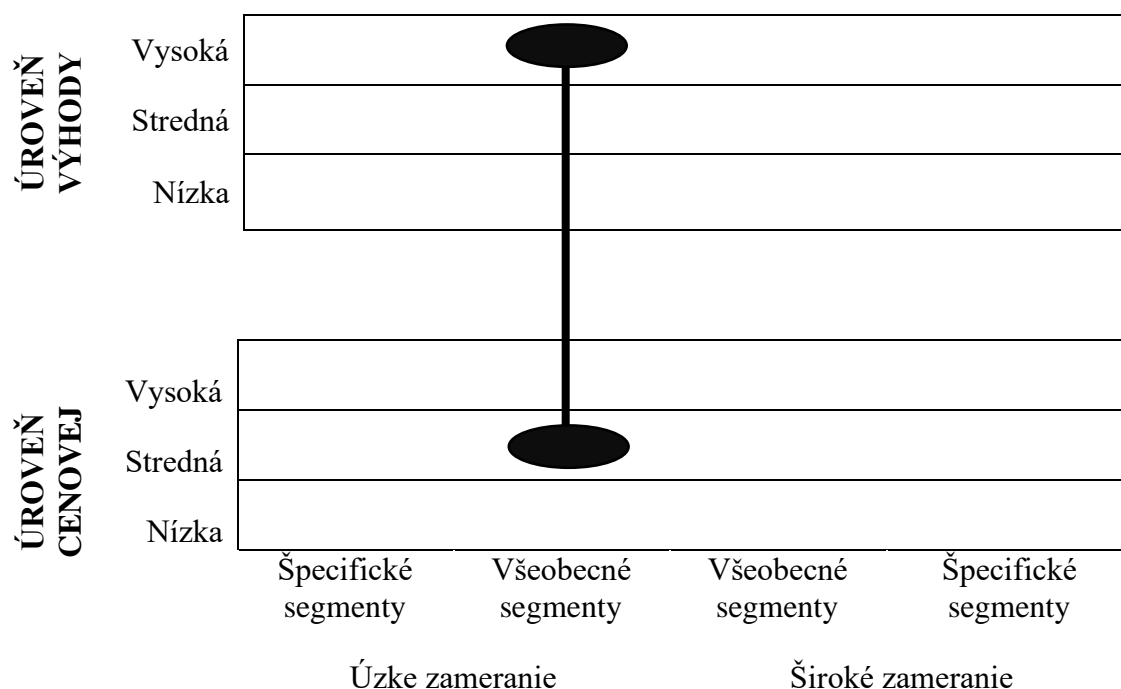
3.4 Postavenie spoločnosti z pohľadu konkurenčnej základne

Spoločnosť bude cieľiť na všeobecný segment zákazníkov, ktorý sú vyčlení predovšetkým geografického pohľadu – Košický, Prešovský kraj + turisti. Ako vyplynulo z analýzy sociálneho okolia, hlavou vekovou kategóriou zákazníkov sú osoby vo vekovom rozmedzí od 18 do 44 rokov. Zameranie spoločnosti je úzke, bude poskytovať iba jeden produkt v oblasti zábavy.

Z pohľadu diferenciácie sa spoločnosť bude snažiť odlíšiť použitím moderných technológií. Tento faktor bude tvoriť rýdzo-konkurenčnú výhodu ktorá však môže byť konkurenčnými spoločnosťami imitovaná. Možnosť zabaviť sa prostredníctvom AR riešenia hry bude prinášať zákazníkovi funkčnú hodnotu. Vysoké nároky budú kladené aj na personál tak, aby bol schopný dotvoriť celkovú atmosféru a pôsobenie hry na zákazníka.

Napriek vysokej diferenciácii sa spoločnosť bude snažiť udržať prijateľnú cenu tak, aby cenová hodnota pre zákazníka bola odpovedajúca kvalite ponúkaného produktu. Vytváranie sociálnej hodnoty bude stimulované rozsiahlym používaním sociálnych sietí a online marketingových nástrojov.

Tab. č. 20: Konkurenčný charakter zvolenej stratégie [vlastné spracovanie podľa Zicha (2012)]



3.5 Implementácia a rozvoj výhod

V tejto kapitole bude využitá štruktúra marketingového mixu 4P.

3.5.1 Produkt

Témou celej hry bude fiktívne „hackovanie“ počítača, ktorý sa snaží ovládnuť svet a zničiť celé ľudstvo. Na rozdiel od iných únikových miestností nebude systém hry postavený na uniknutí zo zamknutého priestoru ale na vlámaní sa k počítaču, kde ho bude možné manuálne vypnúť.

Tato úniková hra bude atypická využitím AR technológie v „pre game“ hry a v samotnej hry. AR spracovanie hry bude riešené dodávateľom. Táto technológia vytvorí konkurenčnú výhodu, pretože ju zatiaľ na Slovenskom trhu neponúka žiadna úniková miestnosť a spoločnosť sa bude v tomto smere značne odlišovať. Existujú viaceré možnosti ako AR prostredie sprevádzkovať. Pre túto hru budú využité možnosti smartpohonov (resp. v tomto prípade tabletov), ktoré tento zážitok dokážu sprostredkovať pomocou fotoaparátu. V praxi to znamená, že hráči môžu hľadať nápovedy či vodítka so

svojimi zariadeniami nasmerovaním zariadenia všade tak, kde si myslia, že by sa mohli ukrývať. Bude sa jednať napríklad o:

- naskenovanie mapy na stene tak, aby bola zobrazená skrytá indícia,
- nájdenie konkrétnej knihy, kde bude potrebné zoskenovať konkrétnu stránku tak, aby zobrazila ďalší postup.

Ďalším prvkom hry bude „spriatelенý“ superpočítač, ktorý bude skupine pomáhať. Prakticky to bude aplikácia už v spomenutej tablete, do ktorej bude team môcť zadať otázku. Odpovede na otázky sprostredkuje GameMaster, ktorý odpoveď pošle na tablet. Bude sa teda jednať o systém nápodiev v hre, ktorý bude v zhode s technologickou témou miestnosti.

3.5.2 Miesto

Samotná miestnosť bude umiestnená v širšom centre mesta Košice. Priestory majú podnikatelia vo vlastnom vlastníctve. Výhodou tohto miesta je možnosť parkovania zadarmo, na druhú stranu tu nie je dobrá dostupnosť MHD (najbližšia zástavka cca. 500 metrov).

Priestory budú pozostávať z malej izby určenej pre team, kde si budú môcť odložiť svoje osobné veci a kde im bude poskytnutý úvod do hry. Ďalej zo samotných hracích priestorov a potom priestoru pre GameMastera. Hra sa bude rozprestierať v celkovo dvoch miestnostiach a jednej chodbe, v ktorej budú hlavolamy umiestnené taktiež. Priechod hrou bude pyramídového charakteru. Najprv bude potrebné vyriešiť niekoľko samostatných úloh v prvej miestnosti, tak aby bol tím pustený do miestnosti druhej. Tu už bude priebeh sekvenčný, čo znamená, že pokiaľ nebude vyriešená jedna úloha nebude možné pokračovať ďalej.

3.5.3 Cena

Cena za jednu hru a osobu bude určená na základe nasledujúcich faktorov, ktoré sú bližšie spracované v analytickej časti práce:

- cena konkurencie: najčastejšie konkurencia volí cenu 0, 21 eura/osoba/minúta,

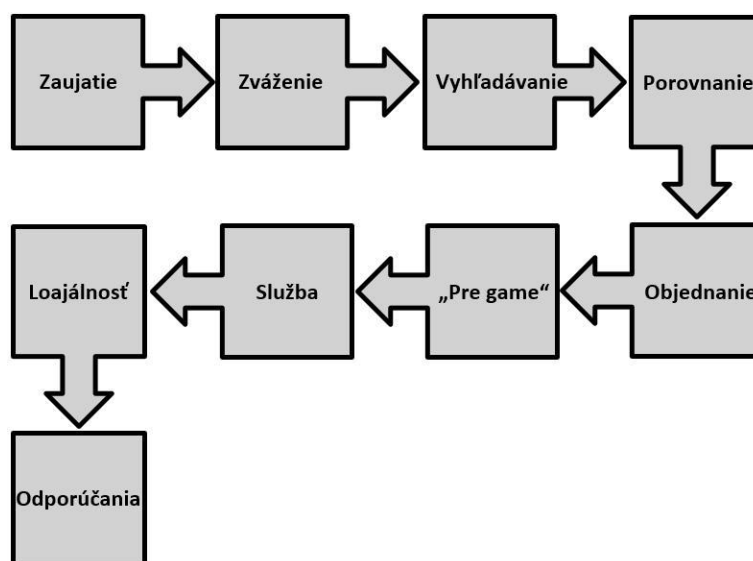
- množstvo výdajov zákazníkov za cenu a kultúru: Prešovský kraj – 15 eur/osoba/mesiac, Košický kraj – 18 eur/osoba/mesiac,
- udržanie si strednej cenovej výhody.

Hra bude trvať približne 80 minút. Čo znamená pri najčastejšej cene konkurencie 16,8 eur/osoba. Po zaokrúhlení na **17 eur/osoba/hra** sa tak cena bude pohybovať 2 eurá nad výdavkami Prešovčanov a 1 euro pod výdavkami Košičanov. Stredná cenová výhoda bude udržaná – nebude sa jednať o najlacnejšiu ani o najdrahšiu hru v rámci spomínaných krajov.

Cenové zvýhodnenie vo výške 10% bude poskytované pre študentov a to v prípade, že minimálne 50% z členov skupiny bude mať platný ISIC/ITIC preukaz.

3.5.4 Propagácia

V tejto kapitole budú predstavené opatrenia v oblasti propagácie, ktoré budú prezentované podľa nasledujúcej cesty zákazníka.



Obr. č. 20: Cesta zákazníka [vlastné spracovanie]

Zaujatie

Do kategórie zaujatia budú zaradené všetky marketingové aktivity, ktoré je potrebné vykonať ešte **pred otvorením únikovej hry**. Tieto marketingové aktivity sú zhrnuté v nasledujúcej tabuľke.

Tab. č. 21: Aktivity v kategórii „Zaujatie“ [vlastné spracovanie]

	Popis	ICE (dopad, úsilie, náklady)		
Video upútavka	dlhá/krátka verzia	● 3	● 5	● 3
Zľava	25% pre prvých 100 rezervácií	● 4	● 1	● 3
Webová stránka	obsah, indexácia + využitie video upútavky	● 4	● 3	● 4
Sociálne média	obsah, obrázky	● 3	● 2	● 0
Letáky	interaktívne s QR kódom	● 3	● 2	● 2
Platená reklama	Facebook, Instagram + využitie video upútavky (generovať povedomie o značke)	● 4	● 3	● 3

Krátka video upútavka (10-15s) bude slúžiť ako podklad pre reklamu na sociálnych médiách. Bude pozostávať z ukážky miestnosti, kde bude kladený dôraz na zobrazenie AR technológie, ktorá bude počas hry využívaná. Dlhá veria bude prezentovaná na webovej stránke spoločnosti. Bude rozšírená (proti krátkej verzii) o uvedenie do príbehu a zábery na jednotlivé hádanky.

Kľúčovou štartovacou marketingovou aktivitou bude uvádzacia zľava 25% pre prvých 100 rezervácií. Z tohto kroku by pri stálej cene 17 eur/osoba, bolo možné získať počiatočný príjem okolo 3 825 eur (počítané pre priemerne trojčlenný team). V rámci týchto prvých rezervácií nebudú poskytované žiadne iné zľavy (napr. pre študentov).

Webová stránka bude slúžiť ako rezervačný systém a propagačný kanál, ktorý bude prepojený so sociálnymi médiami. Celú webovú stránku vrátane indexácie bude spoločnosť riešiť prostredníctvom dodávateľa. Na tejto stránke budú uvádzané štatistiky (10 TOP teamov za daný mesiac, 10 TOP teamov od založenia). Ďalej bude potrebné stránku navrhnuť tak, aby graficky odpovedala téme hry. Jednou z kľúčových vecí pri tvorbe novej webovej stránky je **indexácia**. Vzhľadom k tomu, že spoločnosť bude mať nový web je nutné, aby ho bolo možné vyhľadať skrz vyhľadávače (Google, Bing...).



Obr. č. 21: Ideový návrh webovej stránky [vlastné spracovanie]

Ako vyplynulo z analytickej sociálne média v dnešnej dobe slúžia ako jeden z najlepších nosičov reklamy pre cieľovú skupinu zákazníkov. Sociálne siete nebude spoločnosť využívať len ako reklamný prostriedok, ale aj pre zverejňovanie fotografií zákazníkov s ich časom. Ďalej bude Facebook využitý ako miesto pre koordináciu jednorazových akcií – napr. oznamy o novinkách, zoznamovacia hra v únikovke, spolupráca s inými miestnosťami a pod.

Ako propagačný materiál budú slúžiť aj letáky. Tie budú roznášané po partnerských hrách, infocentrách a tiež budú dostupné priamo v mieste hrania. Letáky budú vytlačené vrátane QR kódu, ktorý bude prepojený na webovú stránku, kde si zákazník bude môcť rovno urobiť rezerváciu. Výhodou takého riešenia je minimalizácia situácie, že pokiaľ

konkurencie vytvorí hru s podobným štýlom, mohlo by sa stať, že by zákazníci pri vyhľadávaní našej hry skončili na stránkach konkurencie.

Platenú reklamu na sociálnych sieťach je potrebné spustiť ešte pred samotným otvorením hry, tak aby sa medzi potencionálnymi zákazníkmi budovalo povedomie o tom, že „niečo sa chystá“.

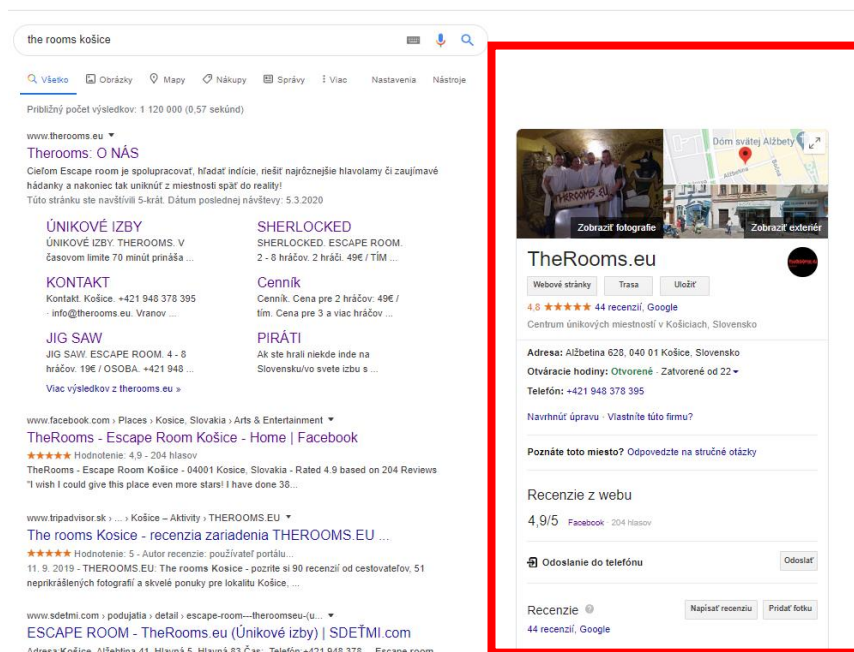
Zvažovanie, vyhľadávanie informácií a porovnávanie

Do kategórie zvažovanie, vyhľadávanie informácií a porovnávanie patria všetky aktivity, ktoré vykonávajú zákazníci v období **pred samotnou objednávkou**. Marketingové aktivity v tejto časti zákaznickej cesty sú zhrnuté v nasledujúcej tabuľke.

Tab. č. 22: Aktivity v kategórii „Zvažovanie, vyhľadávanie informácií a porovnávanie“ [vlastné spracovanie]

	Popis	ICE (dopad, úsilie, náklady)		
SEO (Search Engine Optimization)	Search Engine Optimalization	● 5	● 5	● 3
Byť viditeľný	(Google My Business, Facebook, Instagram, TripAdvisor)	● 4	● 2	● 1
Google Alerts	sledovanie kľúčových slov	● 2	● 1	● 0
FAQ	Vypracovanie najčastejších otázok	● 3	● 3	● 0

Bod viditeľný zahŕňa všetky online aktivity okrem prevádzkovania vlastnej webovej stránky.



Obr. č. 22: Výsledok Google My Business [upravené z Google (2019)]

TripAdvisor je cestovateľský web umožňujúci písať návštevníkom recenzie. Po zaregistrovaní web umožňuje detailné sledovanie užívateľských recenzií, čo spoločnosti môže priniesť úžitok vo forme správy informácií.

Google My Business je nástroj, ktorý umožňuje spoločnostiam vytvoriť bezplatný profil zobrazujúci sa napríklad v Google vyhľadávači alebo v Google mapách vtedy, keď spoločnosť (alebo podobnú spoločnosť) vyhľadáva zákazník. **Google My Business** poskytne spoločnosti nasledujúce výhody:

- je zadarmo,
- správa informácií: spotrebitelia považujú spoločnosti používajúce túto službu za dôveryhodnejšie,
- interakcia so zákazníkmi: nástroj umožňuje odpovedať na recenzie zákazníkov, pridávať fotky, čo prináša viac kliknutí na web spoločnosti,
- analýza: je možné sledovať vyhľadávania spoločnosti a tiež sledovať odkiaľ zákazníci prichádzajú.

Google Alerts je služba, ktorá dokáže sledovať kľúčové slová vyskytujúce sa na zdrojoch, ktoré spracúva Google (blogy, fóra, webové stránky, Youtube a pod.). Pokiaľ Google Alerts zachytí zmienku o vybraných kľúčových slovách, pošle ju na zvolenú emailovú schránku a to frekvencii, ktorú si užívateľ zvolí. Jeho nevýhody spočívajú v tom, že nespracováva celý web (napr. sociálne siete nie sú zahrnuté) a nespracováva žiadne analýzy ani dashboardy. Na druhú stranu má nástroj množstvo výhod:

- je zadarmo,
- je možné zistiť negatívne/pozitívne zmienky o značke, čo umožní rýchlu reakciu,
- je možné sledovať zmienky o konkurencii,
- je možné sledovať kľúčové slová v odvetví, čo spoločnosti umožní zachytiť trendy.

V tejto oblasti navrhujeme zahrnúť do upoznení kľúčové slová: „escape room Košice“, „the rooms“, „úniková hra“, „hobbit escape room“, „augumented reality“ a ďalšie únikové hry z okolia.

Spracovanie **FAQ (frequently asked questions)** by malo zákazníkom poskytnúť pomocnú ruku v procese vyhľadávania informácií. Otázok musí byť primerané množstvo tak, aby boli odpovede prehľadné. Navrhované otázky, ktoré by mali byť spracované:

- Pre koho je hra vhodná? (deti, pohybové obmedzenia, fobie...);
- Pre koľko ľudí je úniková miestnosť vhodná?;
- Kedy máme prísť a ako dlho hra trvá?;
- Sú potrebné nejaké znalosti alebo špecifické schopnosti?;
- Môžem hru zrušiť alebo preložiť termín?.

Objednanie

V predchádzajúcich častiach tejto kapitoly bolo uvedené, že sociálne médiá a webová stránka sú kľúčové pre chod Escape Room. Všetky opatrenia v týchto oblastiach vedú k tomu aby spoločnosť dosiahla čo najväčšie percento konverzie (percento ľudí, čo si únikovú hru objednávajú). Zvýšenie konverzie je možné napríklad na základe dobrých

recenzií, vizuálnym vzhľadom webovej stránky, aktívnym prístupom ohľadne otázok, eventuálne aj odpovedí na prípadné zlé recenzie.

Objednanie bude možné elektronickou formou cez naše webové stránky, kde zákazník priamo uvidí voľné termíny. Ani jedna zo spoločností v Košiciach takéto riešenie nevyužíva. Alternatívnou možnosťou objednania je využitie emailu alebo telefónu.

Termíny sa budú ukladať do databáze, ktorá bude fungovať na princípe FIFO (First in-First out). Týmto prístupom sa zamedzí viacero zápisom naraz na rovnaký čas. V tom prípade bude systém nastavený tak, že keď príde požiadavka na termín (možné iba v prípade súčasného objednania v jednej chvíli), ktorý je už obsadený, tak zákazníkovi príde email o obsadenom termíne. Každá správna rezervácia bude následne potvrdená rezervačným emailom.

Pre Game je označenie pre aktivity medzi objednaním miestnosti a samotnou hrou.

Tab. č. 23: Aktivita v kategórii „Pre Game“ [vlastné spracovanie]

	Popis	ICE (dopad, úsilie, náklady)		
Mobilná aplikácia	Vyriešenie hádanky ešte pred fyzickou návštevou hry	● 5	● 5	● 5

Pre Game zážitok bude budovaný na základe mobilnej aplikácie. V tejto aplikácii budú celkom 3 úlohy, ktoré bude potrebné vyriešiť pred návštevou hry. Úlohy vygenerujú vstupný kód, ktorým bude otváraný vstupný elektronický zámok. Hráči, ktorý nezvládnu tieto úlohy vyriešiť, budú mať možnosť dokončiť ich na začiatku hry, čo však skupinu obmedzí na čas. Vývoj mobilnej aplikácie bude stáť veľké úsilie a náklady, pretože bude potrebné tvorbu aplikácie outsourcovať. Z tohto dôvodu nebude mobilná aplikácia realizovaná hneď pri otvorení miestnosti, ale až po tom, čo spoločnosť získa dostatočné množstvo prostriedkov na jej realizáciu.



Obr. č. 23: Ideový návrh mobilnej aplikácie [vlastné spracovanie]

Služba

Samotná služba (navštívená úniková hra) je popísaná v kapitole produkt.

Lojalita, odporúčania

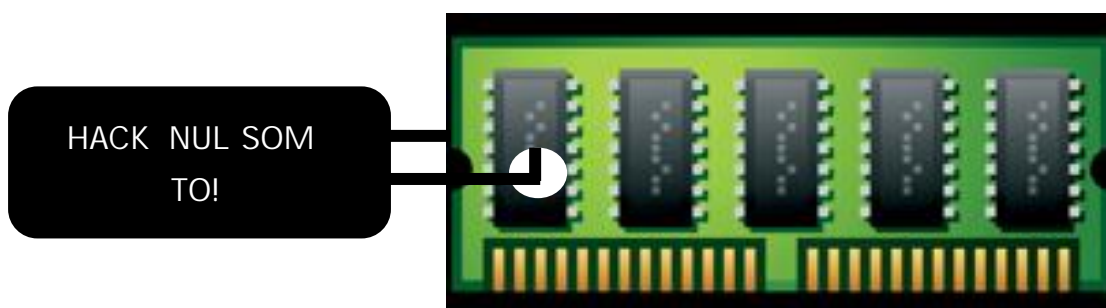
Tab. č. 24: Aktivity v kategórií lojalita a odporúčania [vlastné spracovanie]

	Popis	ICE (dopad, úsilie, náklady)		
Písanie recenzii	Google, TripAdvisor, Facebook	● 4	● 3	● 1
„Suvení“	→Magnetka →Upomienkový predmet v podobe RAM pamäte s nápisom „Hacknul som to!“	● 4	● 3	● 0
Dokonalosť herného zážitku	Miestnosť, hádanky, trailer, vstup, tón hlasu, webová stránka, nápovedy, game master....	● 5	● 5	● 5
Kooperácia s konkurenciou	→vzájomné odporúčanie hry →letáky	● 3	● 3	● 2

V online marketingu je veľmi dôležité mať pozitívne recenzie. Po každej hre bude zákazník vyzvaný prostredníctvom Game Mastera na napísanie recenzie na jednej

z webových platforiem – Google, TripAdvisor alebo Facebook. Je extra dôležité získať tieto recenzie tak, aby sa podľa nich mohli rozhodovať ďalší zákazníci. Druhá výzva na napísanie recenzie bude obsiahnutá v emaily s fotkami, ktorý bude rozposielaný každému teamu (ktorý bude súhlasiť) po dohraní hry.

Ďalej bude spoločnosť po dohraní hry ponúkať predaj magnetky alebo upomienkový predmet v podobe RAM pamäte s nápisom „Hacknul som to!“. Takýto predmet môže zákazníkovi pomôcť vytvoriť si spomienku a osobný vzťah k hre, čo môže pomôcť pri šírení osobných odporúčaní.



Obr. č. 24: Návrh na upomienkový predmet [vlastné spracovanie]

Vzťah s niektorými konkurenčnými spoločnosťami bude postavený na kooperácii, čo je v obore pomerne bežné (viď. analytická časť práce). Tento vzťah sa bude prejavovať v dvoch rovinách:

- odporúčania partnerskej hry – GameMaster bude hráčom poskytovať informácie o spriatelených hrách,
- dostupnosť letákov – v priestoroch prevádzky budú prístupné letáky partnerských hier, a v partnerských hrách budú prístupné letáky spoločnosti.

3.6 Zhrnutie návrhovej časti práce

Návrhová časť práce je zameraná na vytvorenie strategických podkladov pre únikovú hru v Košiciach, pričom je pozornosť sústredená na návrh konceptov podnikania a marketing. Úvodné časti kapitoly sa zamierajú na vytvorenie business modelu a vymedzenie stratégie vo forme misie, vízie, poslania cieľov z pohľadu internej, externej a finančnej dimenzie.

Zvyšné časti tejto kapitoly sa zaoberajú rozpracovaním stratégie pomocou marketingového mixu 4P. Spoločnosť bude nasledovať vysokú úroveň diferenciácie a strednú úroveň cenovej výhody. Konkurenčná výhoda spoločnosti bude v spočívať v poskytovaní na Slovensku unikátneho produktu vytvoreného spojením fyzickej únikovej hry s rozšírenou realitou. Spoločnosti bude klásť dôraz na to aby bol zážitok pre zákazníkov budovaný komplexne tj. s hrou team začína hneď po objednaní. Cena za hru bola stanovená na 17 eur/osoba. Spoločnosť by mala cieľiť na všeobecný segment zákazníkov, z geografického pohľadu sa bude jednať o občanov košického, prešovského kraja a turistov. Úlohy pre hráčov budú vyberané tak aby v niektorých častiach bolo potrebné zapojenie sa minimálne dvoch ľudí. Dôraz bude kladený tiež na to, aby otváracia doba bola prispôsobená pracujúcim osobám, ktoré hľadajú určitý spôsob odreagovania sa.

Online marketing (zhrnutý v nasledujúcej podkapitole) bude doplnený:

- letáky – interaktívne s QR kódom, dostupné v miestnosti a v partnerských hrách,
- suveníry – magnetky a upomienkový predmet.

Táto práca môže slúžiť ako podklad pre vytvorenie podnikateľského plánu, ktorý je však potrebné doplniť o ďalšie časti (finančný plán, organizačné riadenie podniku, analýza rizík, ICT stratégie a pod.). Riziká navrhovanej stratégie spočívajú najmä vo využití novej AR technológie, ktorá nie je známa medzi ľuďmi. Bude tak potrebné zvoliť vhodnú komunikáciu so zákazníckou základňou tak, aby ich táto novinka neodradila.

3.6.1 Rola ICT

Z pohľadu zákazníka sa spoločnosť v prvom zameria na zvýšenie hodnoty (zážitku) pomocou využitia nových technológií v podobe kombinácie úloh zadávaných vo forme rozšírenej reality (AR) a fyzických úloh. Bude sa jednať o kľúčový prvok, ktorým sa spoločnosť bude snažiť odlíšiť od iných únikových miestností. Tomuto rozhodnutiu budú prispôsobené všetky ostatné prvky hry – hádanky, rekvizity, téma či hudba. Ďalší prvok hry tvorí možnosť získavania indícií od GameMastera, ktorá bude implementovaná prostredníctvom aplikácie na tablete.

V oblasti marketingu bude spoločnosť pôsobiť najmä v online svete. Spoločnosť bude komunikovať prostredníctvom nasledujúcich médií:

- webová stránka – dobre optimalizovaná, s rýchlym prístupom a objednávkovým systémom, s dostatkom informácií a designom odpovedajúcim téme hry,
- využitie sociálnych sietí – reklamné kampane, zverejňovanie fotografií, informácie o prebiehajúcich akciách,
- využitie Trip Advisoru, Google My Business, Google Alerts – manažment informácií a recenzií od zákazníkov.

3.6.2 Náklady na ICT

Približné vyčíslenie nákladov na ICT pri otváraaní prevádzky je uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. č. 25: Vyčíslenie nákladov na ICT pri otváraaní prevádzky [vlastné spracovanie]

Položka	Náklady [Kč]
Vývoj AR riešenia	od 80 000 do 100 000 ¹
Mobilná aplikácia	od 50 000 do 70 000 ¹
Vytvorenie webovej stránky a jej optimalizácia	od 15 000 do 20 000 ¹
Vytvorenie video upútavky	od 5 000 do 10 000 ¹
Vytvorenie profilov na sociálnych sieťach	0
Náklady za ICT spolu	od 150 000 do 200 000¹

¹ Ceny boli stanovené na základe nezáväznej ponuky od spoločnosti Pixelfield (2020)

Mesačné prevádzkové náklady na AR hru, mobilnú aplikáciu a webovú stránku sú nízke a budú sa pohybovať na úrovni maximálne 500 Kč. Náklady na sociálne siete je možné nastavovať na každý mesiac samostatne podľa predchádzajúceho záujmu a odhadu na budúci mesiac.

4 ZÁVER

Náplňou diplomovej práce boli navrhnuť business stratégiu pre potenciálne nový podnik pôsobiaci v oblasti zábavného priemyslu. Z pohľadu výhod opierajúcich sa o diferenciáciu bola zvolená stratégia vysokej diferenciácie založená na využití ICT prvkov priamo v produkte. AR riešenie bude tvoriť významný faktor pri tvorbe hodnoty pre zákazníka v podobe jedinečného zážitku. Zvolená stratégia bude taktiež podporená využitím širokej palety online nástrojov zameraných na propagáciu spoločnosti.

Z pohľadu cenovej diferenciácie bola zvolená stredná úroveň. K vzhl'adom vysokej diferenciácii produktu bude spoločnosti voliť cenu primeranú tomuto faktoru a tiež primeranú cene konkurenčných spoločností.

Teoretická časť práce bola zameraná na vymedzenie teoretických konceptov potrebných k formulácii stratégie. Tieto poznatky boli využité jednak v analytickej časti práce, tak aj v časti návrhovej. V analytickej časti bolo preskúmané okolie (odborové, všeobecné) podniku, bola spracovaná analýza zákazníckeho povedomia a značný úsek bol venovaný konkurencii. Závěry analýz boli cenným zdrojom informácií pri navrhovaní vlastnej stratégie podniku.

Návrhová časť bola v predovšetkém zameraná na vytvorenie konceptu ponúkaného produktu a návrh propagačných prostriedkov. Value Proposition Canvas poskytol základný koncept, akým spoločnosť bude rozširvať o ponúkaných hodnotách z pohľadu zákazníka a spoločnosti samotnej. Business model bol spracovaný vo forme Lean Canvasu, ktorý sa na základe teoretických poznatkov ukázal ako vhodnejší pre začínajúce podniky. Ciele spoločnosti boli formulované na základe vízie, misie a poslania. Ďalej bola práca zameraná na prvú pobočku spoločnosti, ktorá sa bude nachádzať v Košiciach. Boli stanovené strednodobé ciele na základe 3D pojęcia, a stratégia bola rozvíjaná v jednotlivých smeroch marketingového mixu s dôrazom na propagáciu.

5 ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

AGARWAL, Peter, 2018. State of the Escape Room Industry Report 2018: Owner's Survey. *Seo Orb* [online]. [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://seoorb.com/state-of-escape-room-industry-survey/>

Bezpečnosť a únikové hry, 2019. Kde provozy chybujú a čo by mali spĺňať z hľadiska BOZP a PO?, 2019. *BOZP* [online]. Praha: CRDR spol. s r.o., c2020, [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/bezpecnost-unikove-hry/>

Bilancia podľa rodinného stavu, pohlavia a veku - SR, oblasti, kraje, 2019. *STATdat* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i615DF56BF8C54392A82735F2C0BA5CCB%22\)&ui.name=Bilancia%20pod%20c4%20bea%20rodinn%20a9ho%20stavu%20pohlavia%20a%20veku%20%20SR%20oblasti%20kraje%20%5bom7004rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i615DF56BF8C54392A82735F2C0BA5CCB%22)&ui.name=Bilancia%20pod%20c4%20bea%20rodinn%20a9ho%20stavu%20pohlavia%20a%20veku%20%20SR%20oblasti%20kraje%20%5bom7004rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html)

BRAINTEASELAVA, 2020a. City Game. *Brainteaselava* [online]. Bratislava: Brainteaselava, c2020, [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://brainteaselava.sk/city-game/>

BRAINTEASELAVA, 2020b. Mystery Dinner. *Brainteaselava* [online]. Bratislava: Brainteaselava, c2020, [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://brainteaselava.sk/mystery-dinner/>

CANVANIZER, 2019. Business model Canvas vs. Lean Canvas. *Tapptitude* [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>

CHITEA, Sinziana, 2019. The Start-Up Theory: Mastering the Lean Canvas. *Tapptitude* [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://tapptitude.com/blog/the-start-up-theory-mastering-the-lean-canvas/>

ČERVENÝ, Radim, 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

EBBEN, Jay, 2005. Developing Effective Mission and Vision Statements: WRITING A MISSION STATEMENT. *Inc.* [online]. Manusetto Ventures, c2020, [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.inc.com/resources/startup/articles/20050201/missionstatement.html>

Escape Room Demographic Survey, 2019. *Escaperoomplayer* [online]. [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: https://escaperoomplayer.com/Escape_Room_Demographics.html

ESCAPE ROOM BOMBA PRIEVIDZA - ÚNIKOVÁ HRA, 2020. Stolová verzia escape room v Tehelni. In: *Facebook* [online]. Menlo Park: Facebook, c2020, [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/events/550574842184887/>

FINSTAT. TheRooms.eu s.r.o. *PanIQRoom* [online]. Bratislava: FinStat, 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/52150291>

FRITSCHER, Boris a Yves PIGNEUR, 2010. Supporting Business Model Modelling: A Compromise between Creativity and Constraints. *Hec.unil.ch* [online]. Lausanne: University of Lausanne, [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: http://www2.hec.unil.ch/wpmu/ypigneur/wp-content/uploads/sites/15/2010/03/10_Tamodia.pdf

GAO, Jie, Yinliang YAO, Valerie ZHU, Linyan SUN a Lin LIN, 2011. Service-oriented manufacturing: a new product pattern and manufacturing paradigm. *Journal of Intelligent Manufacturing* [online]. Boston: Springer US, 22(3), 435-446 s., [cit. 2020-03-05]. DOI: 10.1007/s10845-009-0301-y. ISSN 0956-5515.

GOOGLE, 2020a. Google Trends. *Trends.google.com* [online]. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2009-01-01%202019-12-31&geo=SK&q=escape%20room,%C3%BA%20nikov%C3%A1%20hra,Exit%20game>

GOOGLE, 2020b. Google Trends. *Trends.google.com* [online]. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2009-01-01%202019-12-31&geo=SK&q=Escape%20room,laser%20game,Paintball,Geocaching>

GOOGLE, 2020c. Google Trends. *Trends.google.com* [online]. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2009-01-01%202019-12-31&geo=SK&q=Escape%20room,Bowling>

Google Maps. 2020. In: *Google* [online]. Google. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/place/Ko%C5%A1ice,+Slovensko/@48.6975566,21.0991092,11z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x473ee01b67c6957b:0x400f7d1c6978bd0!8m2!3d48.7163857!4d21.2610746>

HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HOFSTRAND, Don, 2016. Vision and Mission Statements: a Roadmap of Where You Want to Go and How to Get There. *Iowa State University Extension and Outreach* [online]. Iowa: Iowa State University, c2016, [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-09.html>

INC, 2009. How to Use Technology to Improve Customer Service. *Inc.* [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: https://www.inc.com/guides/cust_tech/20909.html

Inflačná kalkulačka, 2019. *Ineko* [online]. Inštitút pre ekonomické a sociálne reformy, [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <http://www.ineko.sk/kalk.html>

JIRÁSEK, Jaroslav, 2002. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 189 s. ISBN 80-86419-22-3.

KALUGIN, Vladimir, 2020a. 7 trends in the escape room industry in 2019. *Super Escape Room* [online]. Saint Petersburg: Super Escape Room, c2020, [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: https://super-escape-room.com/7_trends_escape_room_industry_2019

KALUGIN, Vladimir, 2020b. 8 types of players, knowledge of which will help make your escape room better. *Super Escape Room* [online]. Saint Petersburg: Super Escape Room, c2020, [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: https://super-escape-room.com/8_types_of_players_knowledge_of_which_will_help_make_your_escape_room_better/

Kapacita a výkony ubytovacích zariadení, 2020. *STATdat* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, [cit. 2020-03-05]. Dostupné z:

[http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22iD5001CB8567047B48E398225B9797E9C%22\)&ui.name=Kapacita%20a%20v%20bdkony%20ubytovac%20adch%20zariaden%20ad%20%5bcr3001rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22iD5001CB8567047B48E398225B9797E9C%22)&ui.name=Kapacita%20a%20v%20bdkony%20ubytovac%20adch%20zariaden%20ad%20%5bcr3001rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html)

KEMP, Simon, 2019. DIGITAL 2019: SLOVAKIA. *DataReportal* [online]. Kepios, [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://datareportal.com/reports/digital-2019-slovakia>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2015. *IS/IT strategie krok za krokem: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 188 s. ISBN 978-80-7400-272-4.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

KOTHARI, Amit, 2019. Customer Value: What it Means and How to Create It. *Tallyfy* [online]. San Francisco: Tallyfy, c2014-2020, [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://tallyfy.com/customer-value/>

KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

LEANSTACK, 2019. Lean Canvas: Communicate your idea clearly and concisely to others so they can get behind it. In: LeanStack [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://leanstack.com/leancanvas>

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAURIUS, Michele. 4 WAYS ICT/TECHNOLOGY CAN IMPROVE YOUR BUSINESS. *ICT-Pulse* [online]. 20.8.2013 [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.ict-pulse.com/2013/09/4-ways-icttechnology-improve-business/>

MILLS, John, 2002. *Creating a winning business formula*. New York: Cambridge University Press, 124 s. ISBN 0521750326.

PANIQROOM. Zažite dobrodružstvá, na ktoré sa nezabúda, 2020. *PanIQRoom* [online]. Bratislava, 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://paniqroom.sk/>

PIXELFIELD, 2020. *RE: Orientačná cenová ponuka* [elektronická pošta]. Message to: hovanova.t@gmail.com. [cit. 2020-05-05].

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

POSTOPACH.SK, 2020. Niektorí ľudia hovoria, že v Prievdzi nič nie je. In: *Facebook* [online]. Menlo Park: Facebook, c2020 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/postopach.sk/>

Rise of the augmented reality escape rooms, 2019. ESCAPE ROOMS. *Smart Glasses Hub* [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://smartglasseshub.com/augmented-reality-escape-rooms/>

RUNGI, Armando a Davide DEL PRETE, 2018. The smile curve at the firm level: Where value is added along supply chains. *Economics Letters* [online]. Elsevier B.V, **164**, 38-42 [cit. 2020-03-05]. DOI: 10.1016/j.econlet.2017.12.038. ISSN 0165-1765.

SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck, 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.

SPIRA, Lisa, 2019. 5 Year US Escape Room Industry Report. *Room Escape Artist* [online]. Livid Robot, 8.8.2019 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://roomescapeartist.com/2019/08/08/5-year-us-escape-room-industry-report-august-2019/>

Strategie řízení IT, 2016. *Moderní Řízení* [online]. Economia, [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-18617550-strategie-rizeni-it>

Taxation Trends in the European Union: Data for the EU Member States, Iceland and Norway, 2019. *Europa* [online]. Luxemburg: Publications Office of the European Union, [cit. 2020-03-05]. Dostupné z:

https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/taxation_trends_report_2019.pdf

THEROOMS, 2020. V escape room otvárame párty hru. In: *Facebook.com* [online]. Menlo Park: Facebook, c2020[cit. 2020-03-06].

TN.CZ, 2019. Uhořelé dívky pohřbí společně. Odpočívat budou vedle sebe. *Tn.cz* [online]. Praha: The Associated Press, [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://tn.nova.cz/clanek/pohreb-peti-divek-bude-ve-ctvrtek-budou-ho-mit-spolecny.html>

TOUR DE PUB, 2020. Tour de Pub. *Tour de Pub* [online]. Brno: c2020, [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://tourdepub.com/brno/>

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

Výdavky domácností, 2019. *STATdat*. [online]. Štatistický úrad Slovenskej republiky, [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22iDB9283C843F1426580E2630604A1757C%22\)&ui.name=V%C3%BDdavky%20dom%C3%A1cnost%C3%AD%20%5Bps3002rr%5D&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2Fcognosext%2Fcps4%2Fportlets%2Fcommon%2Fclose.html](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22iDB9283C843F1426580E2630604A1757C%22)&ui.name=V%C3%BDdavky%20dom%C3%A1cnost%C3%AD%20%5Bps3002rr%5D&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2Fcognosext%2Fcps4%2Fportlets%2Fcommon%2Fclose.html)

WEHR, André, 2019. Strategic Growth with the Ansoff Matrix. *TractionWise* [online]. Ottobrunn: TractionWise, c2020, [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.tractionwise.com/en/magazine/ansoff-matrix-growth/>

WIEDMANN, Klaus-peter, Nadine HENNIGS a Astrid SIEBELS, 2007. Measuring consumers' luxury value perception: a cross-cultural framework. *Academy of Marketing Science Review* [online]. Academy of Marketing Science, [cit. 2020-03-05]. ISSN 1526-1794.

Návod na založenie firmy krok po kroku, 2019. *ZalozenieSROpostup* [online]. ZalozenieSROpostup, c2013-2020, [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://datareportal.com/reports/digital-2019-slovakia>

Zabezpečenie BOZP a požiarnej ochrany, 2019. *Podnikajte.sk* [online]. Podnikajte.sk, c2005-2020, [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/sluzby/bozp-a-poziar-na-ochrana>

ZICH, Robert, 2012. *Koncepcie úspechuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

ZICH, Robert, 2018. *Strategický management* [prednáška]. Brno: Fakulta podnikatelská VUT.

6 ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV

AR	Augmented reality	Augmentovaná realita (rozšířená realita)
----	-------------------	--

7 ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1: Počet obyvateľov v Košickom a v Prešovskom kraji vo vybraných vekových kategóriách.....	37
Graf č. 2: Výdaje na rekreáciu a kultúru v cenách roku 2019	40
Graf č. 3: Porovnanie vyhľadávaní hesiel „Escape room“, „Úniková hra“ a „Exit Game“ na vyhľadávači Google pre Slovensko	45
Graf č. 4: Vývoj trendov vyhľadávania vo vyhľadávači Google pre Slovensko	45
Graf č. 5: Vývoj trendov vyhľadávania vo vyhľadávači Google pre Slovensko	46
Graf č. 6: Počet navštívených únikových miestností	51
Graf č. 7: Spôsob získavania informácií.....	52
Graf č. 8: Maximálna cena, ktorú sú respondenti ochotní zaplatiť	52

8 ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. č. 1: Hierarchia stratégií.....	18
Obr. č. 2: Faktory ovplyvňujúce úspech.....	21
Obr. č. 3: Vznik hodnoty pre zákazníka	22
Obr. č. 4: Druhy zákazníckej hodnoty.....	23
Obr. č. 5: Priebeh tvorby hodnoty v produkčnom reťazci	24
Obr. č. 6: Business model Canvas.....	26
Obr. č. 7: Lean Canvas	28
Obr. č. 8: Formulácia business stratégie na základe štruktúry marketingového mixu...30	
Obr. č. 9: Udalosť stolovej verzie hry na facebooku.....	47
Obr. č. 10: Substitučné pojatie konkurencie	55
Obr. č. 11: Pozitívna kooperácia medzi hrou v Považskej Bystrici a v Prievidzi.....	57
Obr. č. 12: Konkurenčné matice	60
Obr. č. 13: Príklady využitých rekvizít	61
Obr. č. 14: Mapa s umiestnením miestnosti a poloha konkurencie	64
Obr. č. 15: Sekvenčný priebeh hry	65
Obr. č. 16: Pyramídový priebeh hry	65
Obr. č. 17: Časti krivky úsmevu obsiahnuté v kapitole vlastné návrhy riešenia	75
Obr. č. 18: Value Proposition Canvas – zákaznícky profil	76
Obr. č. 19: Value Proposition Canvas – hodnotová mapa.....	77

Obr. č. 20: Cesta zákazníka	83
Obr. č. 21: Ideový návrh webovej stránky.....	85
Obr. č. 22: Výsledok Google My Business	87
Obr. č. 23: Ideový návrh mobilnej aplikácie	90
Obr. č. 24: Návrh na upomienkový predmet	91

9 ZOZNAM TABULIEK

Tab. č. 1: Porterove generické stratégie	16
Tab. č. 2: Porovnanie Canvas modelu s modelom Lean Canvas	29
Tab. č. 3: Vekové rozloženie hráčov Escape Room.....	36
Tab. č. 4: Počet návštevníkov Košického kraja ubytovaných v ubytovacích zariadeniach za obdobie 2010-2018	37
Tab. č. 5: Vývoj daňovej záťaže na Slovensku a v Európskej únii.....	39
Tab. č. 6: Výdaje na rekreáciu a kultúru v cenách roku 2019	39
Tab. č. 7: Vývoj využívania moderných technológií na Slovensku.....	41
Tab. č. 8: Miestnosti, o ktorých majú zákazníci povedomie	53
Tab. č. 9: Kritérium zážitok z hry	58
Tab. č. 10: Kritérium využitie moderných technológií	58
Tab. č. 11: Kritérium komunikačné nástroje	58
Tab. č. 12: Kritérium povedomie o značke.....	59
Tab. č. 13: Kritériá cena a dĺžka hry	59
Tab. č. 14: Porovnanie produktov v podobe jednotlivých miestností.....	63
Tab. č. 15: Porovnanie faktoru miesta jednotlivých miestností.....	66
Tab. č. 16: Porovnanie cien spoločnosti PanIQ Room.....	68
Tab. č. 17: Cenové zhodnotenie konkurencie.....	70
Tab. č. 18: ETOP analýza.....	71
Tab. č. 19: Spracovanie Lean Canvas pre únikovú hru.....	78

Tab. č. 20: Konkurenčný charakter zvolenej stratégie	81
Tab. č. 21: Aktivity v kategórií „Zaujatie“	84
Tab. č. 22: Aktivity v kategórií „Zvažovanie, vyhľadávanie informácií a porovnávanie“	86
Tab. č. 23: Aktivita v kategórií „Pre Game“	89
Tab. č. 24: Aktivity v kategórií lojalita a odporúčania	90
Tab. č. 25: Vyčíslenie nákladov na ICT pri otváraí prevádzky	93